

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING Y TRADE
PARA LA MARCA DE PRODUCTOS PRO PLAN DE LA UNIDAD
DE NEGOCIO NESTLE PURINA**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

ERIKA MICHELLE ÁVILA PARRA

DIRECTOR: ING. NELSON REINOSO

QUITO, NOVIEMBRE 2013

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Nelson Reinoso

INFORMANTES:

Ing. Jorge Altamirano

Ing. Eduardo Portero

DEDICATORIA

A mis padres, Marlene y Rene, que gracias a su amor incondicional y esfuerzo diario me han dado la mejor enseñanza de mi vida, la familia, los valores y la educación.

AGRADECIMIENTO

A Dios y la Virgen.

A mis padres que me han permitido lograr este sueño, por motivarme y darme la mano a lo largo de toda mi vida, por sus enseñanzas, consejos y valores, a ustedes siempre mi corazón y agradecimiento.

A mi abuelo Luis Parra, mi segundo padre por ser reflejo de entrega y perseverancia.

A mis hermanos Sheila, Rene y nuestro ángel de la guarda María Marlene por el vínculo espiritual de hermandad y apoyo constante.

A mis cuñados y sobrinos por la complicidad y camaradería.

A mis profesores por sus enseñanzas y guía profesional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS SITUACIONAL DEL ECUADOR Y DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS SECOS PARA PERROS EN EL ECUADOR, 3

- 1.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL ECUADOR, 3
 - 1.1.1 Factores Económicos, 7**
 - 1.1.2 Factores Demográficos – Sociales, 8**
 - 1.1.2.1 Pobreza y Desempleo, 8
- 1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS PARA PERROS, 9
 - 1.2.1 Población Canina, 11**
 - 1.2.2 Propiedades en Alimentos para perros, 13**
 - 1.2.3 Factores Legislativos, 13**
- 1.3 ANÁLISIS INTERNO, 14
 - 1.3.1 Antecedentes y Situación Actual de la Empresa, 15**
 - 1.3.2 Descripción General de la Marca Pro Plan, 18**
 - 1.3.3 Descripción Física del Producto, 18**
 - 1.3.3.1 Portafolio, 19
 - 1.3.3.2 Formulación y Cocción, 28
 - 1.3.4 Distribución, 30**
 - 1.3.5 Precios y Descuentos, 32**
- 1.4 ANÁLISIS EXTERNO, 35
 - 1.4.1 Compradores o Clientes, 35**
 - 1.4.2 Proveedores o Vendedores, 38**
 - 1.4.3 Seguridad y Calidad de los ingredientes, 38**
 - 1.4.4 Amenaza de Nuevos Entrantes, 41**
 - 1.4.4.1 Productos Hills, 42
 - 1.4.4.2 Importados, 44
 - 1.4.5 Amenaza de Productos Sustitutos, 44**
 - 1.4.5.1 Comida Casera, 44
 - 1.4.6 Rivalidad entre los competidores, 46**
 - 1.4.6.1 Royal Canin, 47
 - 1.4.6.2 Eukanuba, 50
 - 1.4.6.3 Pro Pac, 50
- 1.5 DIAGNÓSTICO FODA, 52
 - 1.5.1 Fortalezas, 52**
 - 1.5.2 Debilidades, 53**
 - 1.5.3 Amenazas, 54**
 - 1.5.4 Oportunidades, 54**

2	MODELO INVESTIGATIVO Y PROPUESTA METODOLÓGICA DE SEGMENTACIÓN, COMPETITIVIDAD Y POSICIONAMIENTO, 56
2.1	ANÁLISIS DE SEGMENTACIÓN, 56
2.2	METODOLOGÍA INVESTIGATIVA, 56
2.3	RECOLECCIÓN DE DATOS, 57
2.3.1	Perfil del Comprador, 57
2.3.2	Determinación del Comprador Objetivo, 58
2.3.2.1	Censo Nacional de Población y Vivienda, 58
2.3.2.2	Encuesta de Estratificación Socioeconómica, 63
2.3.2.3	Datos Estadísticos de la Población Canina, 74
2.3.3	Determinación del Comercio Objetivo, 76
2.4	TAMAÑO DE UNIVERSO, 77
2.4.1	Business to Consumer, 77
2.4.2	Business to Business, 78
2.5	TAMAÑO DE LA MUESTRA, 78
2.6	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN, 80
2.6.1	Diseño de Encuesta, 81
2.6.2	Cuestionario para Entrevista, 83
2.7	TABULACIÓN DE RESULTADOS, 84
2.8	ENTREVISTAS, 96
2.9	MAPAS DE POSICIONAMIENTO, 100
2.9.1	Posicionamiento del Comercio, 100
2.9.2	Posicionamiento del Cliente, 101
2.10	MATRIZ FODA, 102
3	ESTRATEGIAS DE MARKETING, 103
3.1	ESTRATEGIA CORPORATIVA, 103
3.2	Estrategias Competitivas, 108
3.2.1	Diferenciación, 110
3.2.1.1	Cadena de Valor, 110
3.2.2	Enfoque, 115
3.3	CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO, 115
3.4	MEZCLA DE MERCADOTECNIA, 118
3.4.1	Producto, 118
3.4.1.1	Marketing de Relaciones y de Servicios, 120
3.4.1.2	Portafolio, 123
3.4.1.3	Apalancamiento de Marca, 125
3.4.2	Plaza, 125
3.4.2.1	Sistema Vertical de Distribución, 127
3.4.3	Promoción, 129
3.4.3.1	CRM a Consumidores, 130
3.4.4	Precio, 132
4	ANÁLISIS FINANCIERO, 136
4.1	SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA, 136
4.2	ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS, 138
4.3	FLUJO DE CAJA, 144
4.4	VAN y TIR, 148

- 4.4.1 Tasa de Descuento, 148**
- 4.4.2 Beneficio Actual Neto, 148**
- 4.4.3 VAN, 149**
- 4.4.4 TIR, 149**

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 151

- 5.1 CONCLUSIONES, 151**
- 5.2 RECOMENDACIONES, 153**

BIBLIOGRAFÍA, 155

RESUMEN EJECUTIVO

Pro Plan es un alimento SuperPremium para perros, marca registrada a nivel mundial por Nestle Purina PetCare.

Pro Plan tiene una trayectoria de 10 años en el Ecuador y representa el 9% de las ventas de Purina, producto que viene creciendo rápida y sólidamente con un promedio del 40% versus año anterior, es una marca que requiere de la recomendación de un experto veterinario o especialista y que está dirigida a un mercado selecto de clase alta, quienes cree en el amor, vínculo y respeto que los perros merecen, por tanto este proyecto dirige sus esfuerzos en generar estrategias que permitan crear un desarrollo sostenible y sustentable de Pro Plan, en principio identifica el apogeo actual de la categoría de alimentos para perros en el Ecuador y una amplia oportunidad para llegar al mercado objetivo, además se realiza un análisis FODA que permite identificar las oportunidades de mejora, destacando en términos generales los esfuerzos de su competencia directa Royal Canin. Para sustentar esta evaluación se implementa un estudio de mercado que diagnostica y evalúa las percepciones y tendencias del mercado. Son todos estos factores, los que permiten establecer las estrategias de marketing y trade ideales para potencializar la marca traducida en el desarrollo de una cultura organizacional sólida, en altos estándares de servicio y calidad al cliente interno y externo y respaldadas con estrategias de producto, precio, plaza y promoción, creando un negocio que genera rentabilidad pero con una dirección y enfoque en el conocimiento de la marca, recordación, aceptación y uso de la

marca, fines que permitirán un desarrollo sostenible en esta categoría que está en desarrollo continuo.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto estudia la factibilidad de implementar un plan de mejoras comerciales para la unidad de negocio Nestle Purina del Ecuador enfocado a la venta de una de sus seis marcas de productos; Pro Plan®; para su mayor crecimiento sostenible y para lo cual se plantearán diversas estrategias que reflejen dicho planteamiento.

Este proyecto nace en base a la necesidad de potencializar los recursos existentes de la empresa y optimizar los mismos, conocedores en el ámbito se desea difundir la calidad del producto, implementar mejoras en la calidad del servicio, fomentar ahorros y además asegurar el abastecimiento, visibilidad y disponibilidad de la gama de productos Pro Plan®. Otro punto fundamental es aportar con mejoras sociales basadas en el cuidado a los animales y aportes económicos tanto para la empresa, clientes internos y externos.

Purina Ecuador es una Unidad de Negocio parte del grupo Nestle cuya funcionalidad primordial es la venta de productos nutritivos para perros y gatos e invierte en ciencia e investigación para ayudar a las mascotas a tener una vida más larga y saludable, aportando grandes beneficios para el dueño de la mascota. En el Ecuador existen 2 marcas para alimentos de perro que son Pro Plan y DogChow mientras que para gatos existen Cat Chow, Friskies, Gatsy y arenas para gatos Tidy Cats.

Purina entiende que el giro de su negocio está íntimamente vinculado con la nutrición, salud y bienestar y por ende su gestión comercial con clientes, socios estratégicos y

proveedores debe ser reflejo de ello y es de aquí que para este proyecto se deriva la filosofía ganar-ganar; por lo cual se desea proyectar estrategias que potencialicen las capacidades administrativas y comerciales.

1 ANÁLISIS SITUACIONAL DEL ECUADOR Y DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS SECOS PARA PERROS EN EL ECUADOR

1.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL ECUADOR

El Ecuador es un país democrático, actualmente ejerce la función ejecutiva el presidente Rafael Correa desde el 2007 quien promueve la lucha frontal contra la pobreza y redistribución de la riqueza como las claves del actual gobierno. El Ecuador es un país con una gran inequidad social, bajo desarrollo del capital humano sin embargo el actual gobierno propone planes de desarrollo en la equidad.

El plan involucra la lucha contra la pobreza, para tener un país más equitativo y digno, el Primer Mandatario describió cuatro líneas de acción:

- Que los más ricos paguen más impuestos;
- Que esos ingresos generen igualdad de oportunidades;
- Que los mercados sean gobernados en función de objetivos sociales, ya que el ser humano está sobre el capital; y
- Que haya una adecuada acumulación del acervo social público y privado.

(Vinuela, 2012)

Al igual que Mark Weisbrot considero que entre lo más importante esta “el estímulo fiscal en 2009, alrededor del 5% del PIB, gran parte de esa cantidad se dedicó a la construcción dado por la expansión del crédito a la vivienda que continuó con grandes créditos hasta 2011, la reforma y regularización del sistema financiero, retomando el control del Banco Central y la repatriación de unos US\$ 2.000 millones de sus reservas en el exterior, cantidad que sirvió para que la banca pública concediera préstamos para infraestructura, vivienda, agricultura, y otras inversiones domésticas. Además se impusieron tributos a la salida de capitales al exterior y se exigió a los bancos que mantuvieran el 60% de sus activos líquidos en el interior del país. Bajaron las tasas reales de interés, a la vez que se aumentaron los impuestos a los bancos. El Gobierno renegoció sus acuerdos con las petroleras multinacionales, cuando subieron los precios del petróleo. La administración de Correa adicionalmente incrementó el fondeo al sector financiero ‘popular y solidaria’ - cooperativas, cajas y otras organizaciones colectivas. Los préstamos de las cooperativas se triplicaron en términos reales entre 2007 y 2012. El resultado final de esta y otras reformas fue hacer al sector financiero más útil a los intereses del pueblo, en vez de hacer lo contrario. Para tal fin, el Gobierno separó el sector financiero de los medios de comunicación e introdujo reformas antimonopólicas”.

(Weisbrot.Center for Economic and Policy Research, 2012)

Todas estas reformas son oportunidades de mejorar que están llevando al Ecuador a un proceso de cambios, la inversión sobretodo en la educación que permite el desarrollo consciente de los ciudadanos como una manera de preparación intelectual que aporta no sólo a la capacidad de conseguir mejores trabajos con mejor remuneración sino al desarrollo de gente capaz de emprender negocios sostenibles y

fuentes de empleo lo cual a su vez se refleja en la productividad y comercialización de bienes y servicios. Creo a largo plazo se desarrollará un consumidor que tenga la capacidad económica para exigir productos de calidad que satisfagan sus necesidades y exigencias.

Dado que el presente proyecto se enfoca en alimentos para perros es importante mencionar que en esta Industria existen marcas de importación y marcas de fabricación nacional, para el sector de importación se conoce según el Banco Central del Ecuador que “La balanza comercial salió con saldo en rojo de \$179,9 millones en enero de 2013, a diferencia del mismo mes del año pasado, cuando registró un saldo total favorable de \$110,14 millones”.

La balanza comercial petrolera tuvo un saldo positivo de \$683,6 millones al concluir Enero de 2013. Sin embargo, ese superávit fue menor en un 27,5% que el que se registró en enero de 2012, que llegó a \$943, 4 millones. Durante Enero de 2013, las importaciones totales alcanzaron la suma \$2.144,9 millones, cifra superior en \$133,5 millones a las compras externas realizadas en enero de 2012. Las exportaciones, en cambio, alcanzaron los \$1.985, 2 millones, 6,4% menos que en enero del año pasado. La disminución del volumen de las exportaciones de crudo y sus derivados dio como resultado la caída del valor de las exportaciones petroleras: en enero de 2012 fueron de \$1.379,5 millones y este Enero se redujeron a \$1.086,2 millones.

El déficit de la balanza comercial no petrolera se incrementó en un 3,6% en relación con el de enero de 2012: pasó de -\$833, 2 millones a -\$863,5 millones, según las cifras difundidas por el Banco Central del Ecuador sobre la Evolución de la Balanza Comercial.

Desde hace tiempo se han advertido los desequilibrios comerciales, sobre todo por el déficit no petrolero. Y se ha advertido el alto crecimiento de las importaciones y el menor de las exportaciones que, sin embargo para la balanza comercial total, se han compensado por los altos precios del crudo. (Diario El Hoy, 2013)

El desequilibrio comercial es una señal de vulnerabilidad de la economía nacional que a mi percepción implica dos medidas diferentes o imponer restricciones en las importaciones o un manejo más austero del gasto público que ha generado mayor estímulo al consumo y a las importaciones, adicional se deben establecer políticas claras y estables para el sector productivo y exportador con el fin de mantener un panorama sólido y sustentable. Para el mercado importador de Alimentos para perros se debe aprovechar que en la actualidad hay una estabilidad en cuanto a aranceles contrastando el panorama del 2008 en la cual la subida de aranceles afectó a parte de esta industria importadora sin embargo mantenerse alerta frente a las decisiones gubernamentales que puedan producirse.

En cuanto al PIB, Producto Interno Bruto que es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado, un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio, estimó la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) que “Ecuador crecerá a una tasa anual de 3,5% en este año, lo que significará una desaceleración respecto a la expansión de 4,8% que reportó el 2012.”

A nivel regional latinoamericano, la expansión estará respaldada por el crecimiento del consumo como consecuencia de mejores indicadores laborales y del aumento del crédito bancario al sector privado, y en menor medida, de la inversión. Ahora somos más ricos y tenemos mejores activos como: escuelas, carreteras, centrales hidroeléctricas y hospitales, por lo que la inversión pública seguirá siendo importante dentro de la gestión del Gobierno Nacional en 2013 pero es fundamental sostener una inversión pública que permita el retorno de las inversiones estratégicas, para así garantizar una economía futura que mejore la competitividad y productividad local. (Diario el Telégrafo, 2013)

Estos análisis permiten deducir a manera global que el sector industrial de alimentos para perros tanto de importación como de producción local mantiene estabilidad y un panorama alentador para su desarrollo en los próximos años sin embargo se recomienda mantener una vigilia constante a los indicadores para pronta reacción.

1.1.1 Factores Económicos

El salario básico unificado en el 2013 es de US\$ 318.00, (Ecuador Legal, 2013) mientras que la canasta básica familiar (familia de 4 miembros) es de \$ 604,25 en la cual constan categorías como alimentos y bebidas, vivienda, indumentaria y misceláneos. (INEC, 2013)

Sin embargo en el detalle de los artículos no hace mención a alimentos para perros.

El precio de venta al público de alimentos para perros varia por la marca pero el precio kilo promedio de un producto económico es de \$1, de un producto Premium es de \$4 y de un producto Super Premium es de \$9.

1.1.2 Factores Demográficos – Sociales

1.1.2.1 Pobreza y Desempleo

Los indicadores sociales del Ecuador para el 2013 indican que la pobreza y desempleo se reducen.

La pobreza por ingresos en el Ecuador se redujo en 1,33 puntos porcentuales en el cuarto trimestre del 2012, ubicándose en el 27,31% frente al 28,64% del mismo periodo del 2011. Mientras el desempleo tuvo un leve descenso al pasar de 4,12% a 4,21% entre ambos períodos. La pobreza por ingresos se refiere a las personas cuyo ingreso es menor a la línea de pobreza que a Diciembre del 2012 fue de \$ 2,54 diarios que significan \$76,2 mensuales. (Diario El Universo, 2013)

Mientras que la pobreza urbana en Ecuador alcanzó un 17,7% en Marzo de 2013 contra un 16% en Marzo de 2012, La extrema pobreza fue de 4,39% frente al 4,43% del mismo mes del año anterior. El coeficiente de GINI, que mide la desigualdad de los ingresos entre la población en un intervalo de 0 a 1 (el 0

corresponde a la perfecta igualdad), "actualmente se sitúa en 0,45 en zonas urbanas.

En marzo 2013, la línea de pobreza se ubicó en \$2,61 diarios. Los individuos cuyo ingreso per cápita es menor a la línea de pobreza son considerados pobres". (Diario El Hoy, 2013)

1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS PARA PERROS

La industria de Alimentos para Perros en el Ecuador está en sus inicios, desarrollándose paulatinamente ya que el mercado se encuentra en el aprendizaje del cuidado y tenencia responsable de los perros, la practicidad de uso y debido al crecimiento en la creación de nuevas marcas de alimentos para perros.

A finales del Siglo XIX en Inglaterra, a James Spratt le llamaba la atención la cantidad de perros que escarbaban la basura en el muelle con la intención de hallar galletas desechadas por los barcos y vio la necesidad de la comida preparada para animales y enfoco todos sus esfuerzos en ese plan, es así como nació la industria de alimentos preparados para animales domésticos. (Ministerio de Salud, 2013)

Hoy, un siglo después, mitad de los propietarios alimentan a sus animales con comidas preparadas y a medida que van reconociendo sus beneficios y ventajas, la cifra sigue creciendo.

Se puede decir que en el Ecuador los inicios de esta industria toman impulso aproximadamente 10 años atrás pero en los últimos 4 años se puede observar en el

mercado ecuatoriano la creación de varias marcas, predominando una tendencia en que los ingredientes son mermas de diversos procesos en alimentos.

A nivel general de este mercado se han clasificado los productos en Mainstream, Premium y Super Premium.¹

Mainstream: conocidos también como alimentos para mascotas no Premium o económicos, entregan un nivel de nutrición 100% completo y balanceado. Por lo general los dueños de mascotas que compran productos mainstream están preocupados por el precio pero aun así quieren ofrecerles a sus mascotas un alimento nutricionalmente balanceado.

Premium: Generalmente se definen como alimentos que brindan una nutrición 100% completa y balanceada y tienen un precio de nivel intermedio es decir menos caros que los Super Premium pero por encima de los económicos ya que están desarrollados para brindar una nutrición sólida con un fuerte foco en las características atractivas para el dueño, como la combinación de sabor (palatabilidad), variedad en beneficios nutricionales para cada etapa y estilo de vida del animal y digestibilidad (retenga mayor porcentaje de nutrientes y las heces sean menores). Las marcas Premium reciben atributos innovadores atractivos pero son las marcas Super Premium las que reciben los últimos avances e innovación en nutrición.

¹ N/A: No hay definiciones legales regulatorias o estándares oficiales de la Industria. Las definiciones que se brindan son en base al conocimiento del mercado.

Super Premium: alimentos para mascotas con el más alto estándar de la industria que ofrecen una alimentación superior, además de una nutrición 100% y balanceada, estos alimentos contienen ingredientes de alta calidad y las últimas innovaciones nutricionales; se fabrican utilizando las más avanzadas tecnologías de elaboración. Todo esto se refleja en un posicionamiento de precio de alto estándar. Una diferencia fundamental con los alimentos Mainstream y Premium es la densidad nutritiva, ya que este alimento ofrece el nivel más alto de nutrición, digestibilidad (menor volumen de heces) y un alto nivel de palatabilidad. Las marcas Super Premium incluyen en su portafolio un conjunto de formulas con beneficios nutricionales específicos no solo para cada etapa y estilo de vida sino necesidades nutricionales más avanzadas como salud digestiva, control de peso, envejecimiento saludable y salud inmunológica.

1.2.1 Población Canina

“Según datos estadísticos del sector veterinario del Ecuador existe una población canina de 2.313.542 perros. Ecuador tiene una población de 15.475.850 habitantes. En cuanto a gatos no se tiene un censo estadístico en el Ecuador sin embargo se conoce que mundialmente es una relación de 76% en referencia a la población canina y por tanto se estima una población de un 1.758.290”, (Ministerio de Salud, 2013), es decir que por cada 6.67 habitantes del Ecuador existe un perro y que por cada 8 habitantes del Ecuador hay un gato.

Este censo realizado en función del Programa Nacional del Control de la Rabia es una aproximación a la realidad mismo que no especifica si son perros a cargo de dueños de casa, a cargo de fundaciones o incluso callejeros.

Cuadro N° 1

Datos Estadísticos Sector Veterinario

Provincia	Población Canina	Porcentaje
Azuay	102.983	4%
Bolívar	28.928	1%
Cañar	34.003	1%
Carchi	26.446	1%
Chimborazo	84.314	4%
Cotopaxi	63.167	3%
El Oro	91.974	4%
Esmeraldas	63.285	3%
Galápagos	3.061	0%
Guayas	504.380	22%
Imbabura	56.521	2%
Loja	72.422	3%
Los Ríos	106.814	5%
Manabí	194.846	8%
Morona Santiago	18.960	1%
Napo	103.659	4%
Orellana	14.209	1%
Pastaza	10.148	0%
Pichincha	345.295	15%
Santa Elena	39.246	2%
Santo Domingo de los Tsachilas	242.652	10%
Sucumbíos	21.191	1%
Tungurahua	72.454	3%
Zamora Chinchipe	12.584	1%
Total	2.313.542	100%

Fuente: Mapa Canino del Ecuador 2013

1.2.2 Propiedades en Alimentos para perros

Una de las inquietudes más frecuentes es porque cada perro necesita una alimentación diferente para cada raza, edad y estilo de vida esto se debe a que los perros de razas pequeñas o toy tienen un crecimiento corto y rápido entre 8 y 12 meses, tienen mayor sensibilidad digestiva por lo que necesitan alimentos de fácil absorción y sus dientes son más pequeños mientras que las razas medianas y grandes, su crecimiento es un poco más lento, su peso al nacer llega a alcanzar hasta 50 veces más en las razas medianas y 80 veces en razas grandes, llegan a su adultez entre los 12 y 18 meses y en las razas gigantes el crecimiento es mucho más lento de 18 a 24 meses, su peso al nacer se multiplica hasta 100 veces, se debe controlar el aumento de peso. Entre cachorros y adultos se requiere otro tipo de alimentación ya que los cachorros precisan cuidado inmunológico, alimentos ricos en anticuerpos naturales mientras que los adultos requieren reforzar los sistemas naturales de protección como por ejemplo las arterias o tracto digestivo. Estas entre otras razones más técnicas son algunos de los factores que se deben tener en cuenta para alimentar a los perros.

1.2.3 Factores Legislativos

El ente regulador de alimentos para perros en el Ecuador es Agrocalidad.

Agrocalidad, como Autoridad Sanitaria Nacional, controla y vigila que las prácticas de producción agropecuarias se realicen bajo normas que aseguren la calidad sanitaria y la inocuidad de los alimentos.

La Industria de Alimentos para perros se debe normar según los preceptos de la Resolución 483 Normas para el Registro Control, Comercialización y uso de Productos Veterinarios, misma que abarca los aspectos referentes al registro, fabricación, elaboración, importación, exportación, control, comercialización y uso de productos veterinarios.

1.3 ANÁLISIS INTERNO

Purina Ecuador es una Unidad de Negocio que es parte del grupo Nestle cuya funcionalidad primordial es la venta de productos nutritivos para perros y gatos e invierte en ciencia e investigación para ayudar a las mascotas a tener una vida más larga y saludable, aportando grandes beneficios para el dueño de la mascota.

En la actualidad importan y comercializan seis marcas que son:

- Pro Plan, alimento Super Premium para perros, importado de Argentina.
- DogChow, alimento Premium para perros, importado de Colombia
- Cat Chow, alimento Premium para gatos, importado de Colombia
- Friskies, alimento Premium Wet para gatos, importado de Estados Unidos.
- Gatsy, alimento Mainstream para gatos, importado de Colombia y;
- Tidy Cats, arenas para gatos importado de Estados Unidos.

Purina entiende que el giro de su negocio está íntimamente vinculado con la nutrición, salud y bienestar y por ende su gestión comercial con clientes, socios estratégicos y proveedores debe ser reflejo de ello y es de aquí que para este proyecto

se deriva la filosofía ganar-ganar; por lo cual se desea proyectar estrategias que potencialicen las capacidades administrativas y comerciales, haciendo foco en la marca Pro Plan.

1.3.1 Antecedentes y Situación Actual de la Empresa

En 1894, William H. Danforth fundó Purina en St. Louis, Missouri, EE.UU. Purina fue conocida originariamente como the Robinson-Danforth Company y proveía alimentos para caballos y mulas, cambiando de nombre en 1902 a Ralston Purina.

Su objetivo era construir una compañía que brindara la mejor nutrición para animales en alimentos convenientes y fáciles de usar.

El nombre Purina se origino a partir del slogan de la compañía “Donde la Pureza es Primordial”. Como antecedentes significativos, se hace mención al año 1926 en que se crea en Centro de Cuidado de Mascotas siendo el primer fabricante en interactuar con los perros en pruebas de palatabilidad y estudios de nutrición mientras que en 1957 en que se fabrica Purina Dog Chow como el primer alimento cocinado por extrusión con formas definidas de croquetas.

En Diciembre del 2001, Nestle y Ralston Purina se fusionaron para convertirse en la empresa líder en la industria del cuidado de perros y gatos, una de las más grandes compañías de alimentos en el mundo.

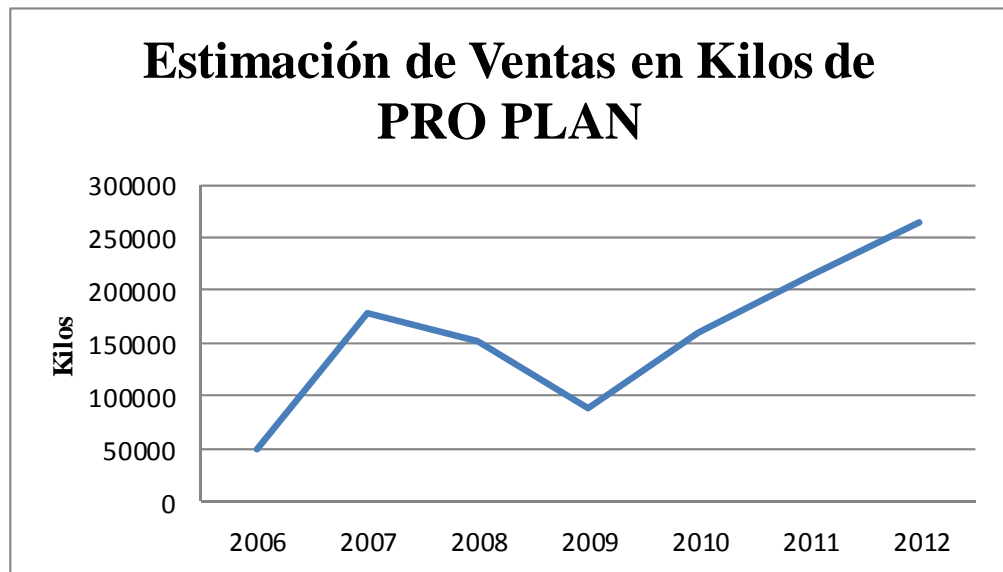
El compromiso para entregar marcas importantes para el consumidor y productos de alta calidad permitió que la compañía creciera de manera continua y sostenible en volumen y rentabilidad, entre 2002 y 2010 tuvo

un crecimiento promedio de 6.5% anual cuando el promedio categoría era de 5%. Desde 2011 a nivel global, el margen de rentabilidad sigue en constante crecimiento por las sinergias en costos, un modelo de suministro de producto e innovación y renovación”. (PURINA, 2013)

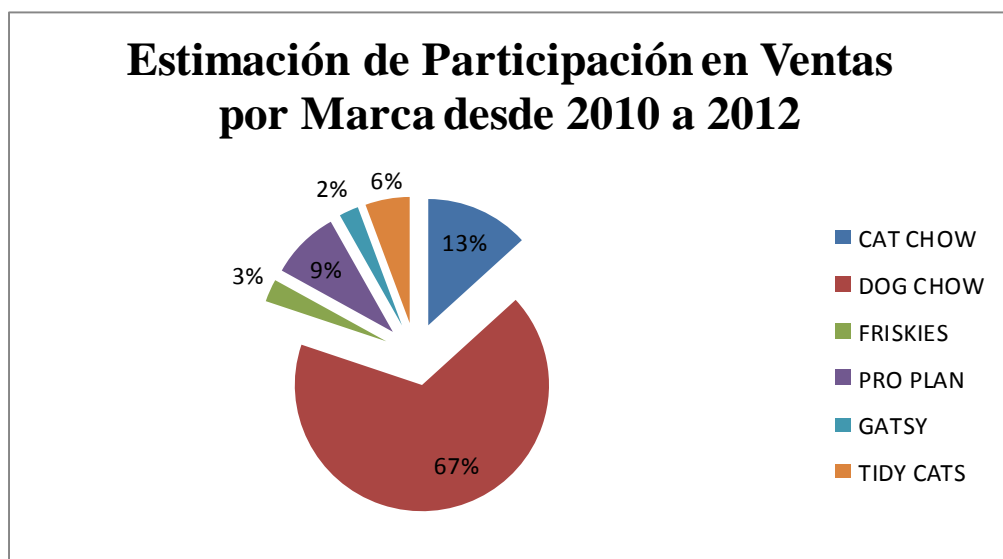
Una de las características retadoras es contar con un portafolio amplio de productos y la optimización de marcas estratégicas claves.

En cuanto a Purina Ecuador en los últimos años se visualiza que a partir del año 2010 se encuentra en un crecimiento lineal paulatino debido a la crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados iniciada en el 2008 en los Estados Unidos, lo cual golpeo al mercado importador de alimentos para perros por diversos factores como el incremento elevado en las materias primas, por drástica subida de los aranceles y restricción de artículos importados tomadas por el gobierno como medidas para afrontar posibles efectos de la crisis financiera internacional.

Desde el 2010 a la fecha se han tomado medidas retadoras para recuperar el mercado y acelerar el crecimiento en volumen y participación en el mercado, estableciendo para el 2013 la venta de 3500 Tons.

Gráfico N° 1**Estimación de Ventas en Kilos ProPlan**

Por otra parte es importante mencionar que de las 6 marcas existentes actualmente, la participación en ventas en kilos lo hace Dog Chow con el 67% siendo la marca Core para Purina Ecuador.

Gráfico N° 2**Estimación de Participación en Ventas por Marca Purina 2012**

1.3.2 Descripción General de la Marca Pro Plan

En el año 1986, Purina desarrolla un proceso innovador que hace posible el uso de la carne real como el ingrediente número 1 en croquetas, y lanza Purina Pro Plan ®.

En el año 2005, se desarrolla Pro Plan cachorros con Optistart que fue el primer alimento para cachorros en contener anticuerpos naturales provenientes de la leche materna de la vaca, llamada calostro, que está comprobado que no sólo brinda una fuente de energía y nutrientes altamente concentrada sino otros compuestos que apoyan el desarrollo del sistema inmune y la estabilidad de la microflora intestinal del cachorro, factores claves para el crecimiento del cachorro.

Pro Plan es la principal marca especializada en mascotas, con más rápido crecimiento durante los últimos diez años a nivel global. Pro Plan cumple una función estratégica clave con la presentación de las innovaciones científicas y nutricionales de Nestle Purina, dando un gran énfasis al canal especializado; criadores, veterinarios y petshops.

1.3.3 Descripción Física del Producto

Pro Plan cuenta con características definidas en su portafolio como el sabor, nutrición excepcional y palatabilidad, especialmente nutrición para las necesidades únicas como una alimentación ajustada para promover la fuerza y

la resistencia manteniendo un enfoque en la salud ya que está formulado cuidadosamente para la salud de la piel y del aparato digestivo.

1.3.3.1 Portafolio

Purina Pro Plan desarrolla todas sus fórmulas en base a programas de investigación enfocados a reforzar los sistemas naturales de protección y satisfacer las necesidades específicas de perros y gatos. Dirigiéndose al Sistema Inmunológico, Sistema Digestivo, Sistema de Piel y Pelaje.

Pro Plan se ha desarrollado con tecnología de punta que utiliza carne fresca como primer ingrediente en toda su línea, utiliza carne fresca de pollo o salmón como primer ingrediente y arroz como segundo ingrediente principal, mejoran la calidad del producto final en relación de los hechos a base de maíz, harina de subproductos de pollo y harina de maíz.

En Ecuador se lanza Pro Plan, importado desde Argentina al mercado en el 2001 como un producto Super Premium como un producto que está dedicado a ayudar a los propietarios a descubrir todo el potencial de sus perros a través de recursos de alta calidad, la nutrición de gran sabor y experto dando perros la oportunidad de ser excepcional.

Actualmente en Ecuador existen 8 tipos de productos con características diferenciadoras entre sí que llegan a ser 13 en diferentes tamaños y formatos. La medida de peso es en kilogramos.

El primer número indica la cantidad de unidades de cada caja y el segundo número indica los kilogramos que contiene cada unidad.

- Pro Plan Cachorro OptiStart Raza Pequeña
 - 8x1kg
 - 6x3kg
- Pro Plan Cachorro OptiStart Raza Grande
 - 15kg
- Pro Plan Cachorro Optistart Complete
 - 8x1kg
 - 6x3kg
 - 15kg
- Pro Plan Adulto OptiLife Raza Pequeña
 - 6x3kg
- Pro Plan Adulto OptiLife Raza Grande
 - 15kg
- Pro Plan Adulto OptiLife Complete
 - 6x3kg
 - 15kg
- Pro Plan Sensitive Skin
 - 6x3kg
 - 15kg
- Pro Plan Reduce Calories
 - 6x3kg

La línea para cachorros conocida como ProPlan OptiStart tiene fórmulas exclusivas que incluyen calostro natural rico en anticuerpos naturales.

En su primer año los cachorros necesitan óptimos niveles de proteína y energía para crecer y desarrollarse, por eso necesitan nutrición de la más alta calidad que les brinde la mejor protección. Pro Plan Cachorros aporta con anticuerpos naturales del calostro que ayudan a sus sistema inmunológico inmaduro a fortalecerse mas rápido y por más tiempo, además cuenta proteínas lácteas que permiten a su sistema digestivo absorber la mayor cantidad de nutrientes disponibles que promueve la estabilidad del sistema digestivo del cachorro y favorece un pelaje brillante y saludable porque incluye ácidos grasos omega 3 y omega 6, vitaminas y minerales claves como cobre y selenio que ayudan a desarrollar una piel fuerte, gruesa y saludable, su primera línea de defensa ante amenazas externas.

Pro Plan Cachorro Razas Pequeñas

Gráfico N° 3

Portafolio Nestle Purina Ecuador



PARA CACHORROS HASTA 12 MESES
Y PARA HEMBRAS GESTANTES Y LACTANTES

PARA RAZAS PEQUEÑAS

INGREDIENTES: Pollo, Arroz de cervecaría, Harina de subproductos avícolas, Harina de gluten de maíz, Maíz amarillo molido, Grasa de res preservada con tocoferoles mezclados (fuente de vitamina E), Digesto animal (sabor natural de pollo), Salvado de maíz, Productos del huevo, Levadura seca de cervecaría, Sal, Aceite de pescado, Calostro vacuno (fuente natural de anticuerpos), Cloruro de potasio, L-lisina, Fosfato bicalcico, Cloruro de colina, DL-Metionina, Ácido ascórbico (fuente de vitamina C), Sulfato de zinc, Suplementos vitamínicos (A, D-3, E, B-12), Sulfato ferroso, Suplemento de riboflavina, Niacina, Pantotenato de calcio, Sulfato de manganeso, Biotina, Mononitrato de tiamina, Ácido fólico, Sulfato de cobre, Clorohidrato de piridoxina, Complejo bisulfito menadiona sodico (fuente de actividad de vitamina K), Iodato de calcio, Selenito de sodio.

ANÁLISIS GARANTIZADO: Proteína cruda (min.) 32,0%; Grasa cruda (min.) 20,0%; Fibra cruda (max.) 3,0%; Humedad (max.) 12,0%; Ácido linoleico (min.) 1,8%; Minerales (max.) 7,5%; Calcio (min./max.) 1,0% / 1,4%; Fósforo (min./max.) 0,9% / 1,3%

Pro Plan Cachorro para todos los tamaños de raza

Producto desarrollado para dueños que tienen perros de diferentes razas y por fácil uso se recomienda dar un solo producto.

Gráfico N° 4

Portafolio Nestle Purina Ecuador



PARA CACHORROS HASTA 12/24 MESES *
Y PARA HEMBRAS GESTANTES Y LACTANTES

PARA TODOS LOS TAMAÑOS DE RAZA

INGREDIENTES: Pollo, Arroz de cervecaría, Harina de subproductos avícolas, Gluten de maíz, Trigo molido, Maíz amarillo molido, Grasa de res preservada con tocoferoles mezclados (fuente de vitamina E), Salvado de maíz, Digesto animal (sabor natural de pollo), Productos del huevo, Levadura seca de cervecaría, Sal, Aceite de pescado, Calostro vacuno (fuente natural de anticuerpos), Fosfato bicalcico, Citrato de potasio, Cloruro de colina, DL-Metionina, Ácido ascórbico (fuente de vitamina C), Sulfato de zinc, Sulfato ferroso, Suplementos vitamínicos (A,D-3, E, B-12), Sulfato de manganeso, Niacina, Pantotenato de calcio, Suplemento de riboflavina, Sulfato de cobre, Biotina, Clorhidrato de piridoxina, Mononitrato de tiamina, Ácido fólico, Complejo bisulfito menadiona sódico (fuente de actividad de vitamina K), Iodato de calcio, Selenito de sodio.

ANÁLISIS GARANTIZADO: Proteína cruda (min.) 29,0%; Grasa cruda (min.) 18,0%; Fibra cruda (max.) 3,0%; Humedad (max.) 12,0%; Ácido linoleico (min.) 1,6%; Minerales (max.) 7,5%; Calcio (min./max.) 1,0% / 1,4%; Fósforo (min./max.) 0,8% / 1,3%

Pro Plan Cachorro para Razas Medianas y Grandes

Gráfico N° 5

Portafolio Nestle Purina Ecuador



PARA CACHORROS HASTA 12/24 MESES *

PARA RAZAS GRANDES

INGREDIENTES: Pollo, Arroz de cervecaría, Harina de subproductos avícolas, Maíz amarillo molido, Harina de gluten de maíz, Trigo molido, Fibra de avena, Grasa de res preservada con tocoferoles mezclados (fuente de vitamina E), Digesto animal (sabor natural de pollo), Productos del huevo, Levadura seca de cervecaría, Sal, Aceite de pescado, Calostro vacuno (fuente natural de anticuerpos), Fosfato bicalcico, Citrato de potasio, Cloruro de colina, L-lisina, Cloruro de potasio, DL-Metionina, Ácido ascórbico (fuente de vitamina C), Sulfato de zinc, Sulfato ferroso, Suplementos vitamínicos (A,D-3, E, B-12), Sulfato de manganeso, Niacina, Pantotenato de calcio, Suplemento de riboflavina, Sulfato de cobre, Biotina, Clorhidrato de piridoxina, Mononitrato de tiamina, Ácido fólico, Complejo bisulfito menadiona sódico (fuente de actividad de vitamina K), Iodato de calcio, Selenito de sodio.

ANÁLISIS GARANTIZADO: Proteína cruda (min.) 28,0%; Grasa cruda (min.) 13,0%; Fibra cruda (max.) 6,0%; Humedad (max.) 12,0%; Ácido linoleico (min.) 1,6%; Minerales (max.) 7,5%; Calcio (min./max.) 1,0% / 1,4%; Fósforo (min./max.) 0,8% / 1,3%

La línea para adultos conocida como ProPlan Optilife es una innovadora mezcla de ingredientes de alta calidad que ayudan a fortalecer los tres sistemas naturales de protección de los perros adultos. Tiene fórmulas innovadoras que incluyen tratamiento de levadura natural, aleurona y ácidos grasos omega que ayudan a reforzar los sistemas naturales de protección.

Incluye β -Glucanos (levadura natural) que reconoce, repele o destruye las amenazas externas mediante la producción de glóbulos blancos que ayudan a reforzar el sistema inmunológico para que responda de forma más fuerte y prolongada a los desafíos de la salud protegiéndolo hoy y mañana. También contiene Aleurona (fibra de trigo) para ayudar a optimizar la digestión ya que aumenta la actividad enzimática, incrementa la absorción de nutrientes esenciales, aumenta la absorción de agua y mejora la consistencia de las heces. Además contiene ácidos grasos Omega, vitaminas y minerales para mantener una piel flexible y gruesa y un pelaje abundante y brillante, un pelaje brillante y grueso protege contra elementos como lluvia, viento, frío y sol y a la vez previene la pérdida de agua lo cual ayuda a mantener la elasticidad de la piel.

Pro Plan Adulto para Razas Pequeñas

Gráfico N° 6

Portafolio Nestle Purina Ecuador



PARA PERROS ADULTOS

PARA RAZAS PEQUEÑAS

INGREDIENTES: Pollo, Arroz de cerveza, Harina de subproductos de pollo, Maíz amarillo molido, Gluten de maíz, Aceite de pollo o Grasa de res preservada con tocoferoles mezclados (fuente de vitamina E), Trigo molido, Salvado de maíz, Digesto animal (sabor natural de pollo), Fracción de salvado de trigo (Aleurona), Huevo de gallina en polvo, Levadura seca de cerveza (fuente de beta-glucanos), Aceite de pescado, L-lisina, Cloruro de potasio, Fosfato bicalcico, Sal, Cloruro de colina, Taurina, DL-metionina, Ácido ascórbico (fuente de vitamina C), Sulfato de zinc, Sulfato ferroso, Suplementos vitamínicos (A, D-3, E, B-12), Suplemento de riboflavina, Niacina, Pantotenato de calcio, Sulfato de manganeso, Biotina, Mononitrato de tiamina, Ácido fólico, Sulfato de cobre, Hidrocloruro de piridoxina, Complejo sódico de bisulfito de menadiona (fuente de actividad de vitamina K), Yodato de calcio, Selenito de sodio.

ANÁLISIS GARANTIZADO: Proteína cruda (min.) 29,0%; Grasa cruda (min.) 17,0%; Fibra cruda (max.) 3,0%; Humedad (max.) 12,0%; Ácido linoleico (min.) 1,5%; Ceniza (max.) 7,5%; Calcio (min. / max.) 1,0% / 1,6%; Fósforo (min. / max.) 0,8% / 1,2%.

Pro Plan Adulto para todos los tamaños de Raza

Gráfico N° 7

Portafolio Nestle Purina Ecuador



PARA PERROS ADULTOS

PARA TODOS LOS TAMAÑOS DE RAZA

INGREDIENTES: Pollo, Arroz de cervecería, Trigo molido, Harina de pollo, Maíz amarillo molido, Gluten de maíz, Aceite de pollo o Grasa de res preservada con tocoferoles (fuente de vitamina E), Salvado de maíz, Sabor natural de pollo, Fracción de salvado de trigo (Aleurona), Productos de huevo de gallina, Levadura de cerveza en polvo (fuente de beta-glucanos), Aceite de pescado, L-lisina, Cloruro de potasio, Fosfato bicalcico, Sal, Cloruro de colina, Taurina, DL-metionina, Ácidoascórbico (fuente de vitamina C), Sulfato de zinc, Sulfato ferroso, Suplementos vitamínicos (A, D-3, E, B-12), Suplemento de riboflavina, Niacina, Pantotenato de calcio, Sulfato de manganeso, Biotina, Mononitrato de tiamina, Ácido fólico, Sulfato de cobre, Hidrocloruro de piridoxina, Complejo sódico de bisulfito de menadiona (fuente de actividad de vitamina K), Yodato de calcio, Selenito de sodio.

ANÁLISIS GARANTIZADO: Proteína cruda (min.) 26,0%; Grasa cruda (min.) 15,0%; Fibra cruda (max.) 3,0%; Humedad (max.) 12,0%; Ácido linoleico (min.) 1,4%; Ceniza (max.) 7,0%; Calcio (min. / max.) 1,2% / 1,6%; Fósforo (min. / max.) 0,7% / 1,2%.

Pro Plan para Razas Medianas y Grandes

Gráfico N° 8

Portafolio Nestle Purina Ecuador



PARA PERROS ADULTOS

PARA RAZAS GRANDES

INGREDIENTES: Pollo, Arroz de cerveza, Trigo molido, Maíz amarillo molido, Harina de subproductos de pollo, Gluten de maíz, Fibra de avena, Aceite de pollo o Grasa de res preservada con tocoferoles mezclados (fuente de vitamina E), Digesto animal (sabor natural de pollo), Fracción de salvado de trigo (Aleurona), Huevo de gallina en polvo, Levadura seca de cerveza (fuente de beta-glucanos), Fosfato bicalcico, Sal, Carbonato de calcio, Aceite de pescado, L-lisina, Citrato de potasio, Cloruro de colina, Cloruro de potasio, DL-metionina, Ácido ascórbico (fuente de vitamina C), Sulfato de zinc, Sulfato ferroso, Suplementos vitamínicos (A, D-3, E, B-12), Suplemento de riboflavina, Niacina, Pantotenato de calcio, Sulfato de manganeso, Biotina, Mononitrato de tiamina, Ácido fólico, Sulfato de cobre, Hidrocloruro de piridoxina, Complejo sódico de bisulfato de menadiona (fuente de actividad de vitamina K), Yodato de calcio, Selenito de sodio.

ANÁLISIS GARANTIZADO: Proteína cruda (min.) 26,0%; Grasa cruda (min.) 12,0%; Fibra cruda (max.) 4,5%; Humedad (max.) 12,0%; Ácido linoleico (min.) 1,3%; Ceniza (max.) 7,5%; Calcio (min. / max.) 1,0% / 1,6%; Fósforo (min. / max.) 0,8% / 1,2%.

La línea de Especialidades en la que encontramos protección completa para perros con sobrepeso y para perros con piel sensible.

Pro Plan Reduce Calories

Se conoce que casi un 40% de los perros en el mundo tienen sobrepeso por falta de actividad física o por mal empleo de la ración de alimento.

Existen ciertos factores como que algunas razas como los Bulldogs y Labradores tienden a ganar peso más fácilmente o el esterilizarlos puede llegar a afectar indirectamente esta ganancia de peso, también con el pasar del tiempo su metabolismo se desacelera lo que también ayuda a ganar peso.

La obesidad genera un gran número de problemas médicos para los perros:

- Deterioro más rápido de los órganos.
- Menos resistencia a las enfermedades.
- Expectativa de vida más corta.
- Diabetes, problemas respiratorios.
- Problemas articulares e inmovilidad.

Este producto se caracteriza por contar con 25% menos calorías que la fórmula de Pro Plan Adulto Complete para facilitar una pérdida de peso en forma sana y al mismo tiempo proporciona una ración completa y balanceada, cuenta con un balance de alta calidad de tres fuentes naturales que son salvado de maíz, fibra de avena y celulosa para satisfacer el apetito. Está formulado con un porcentaje optimizado del 26% de proteína y un 4% de grasa para asegurar la nutrición y peso corporal adecuado.

Gráfico N° 9

Portafolio Nestle Purina Ecuador



PARA PERROS ADULTOS CON SOBREPESO

PARA TODOS LOS TAMAÑOS DE RAZA

INGREDIENTES: Maíz amarillo molido, Gluten de maíz, Trigo molido, Harina de subproductos avícolas, Arroz de cervecaría, Salvado de maíz, Fibra de avena molida, Digesto animal (sabor natural de pollo), Grasa de res preservada con tocoferoles mezclados (fuente de vitamina E), Gluten de trigo, Celulosa en polvo, Harina de salmón, Fosfato bicalcico, Carbonato de calcio, Sal, L-lisina, Cloruro de potasio, Cloruro de colina, Ácido ascórbico (fuente de vitamina C), Sulfato de zinc, Sulfato ferroso, Suplementos vitamínicos (A, D3, E, B12), Suplemento de riboflavina, Niacina, Pantotenato de calcio, Sulfato de manganeso, Biotina, Mononitrato de tiamina, Ácido fólico, Sulfato de cobre, Clorohidrato de piridoxina, Complejo bisulfito menadiona sódico (fuente de actividad de vitamina K), Iodato de calcio, Selenito de sodio.

ANÁLISIS GARANTIZADO: Proteína cruda (min.) 26,0; Grasa cruda (min.) 4,0%; Fibra cruda (max.) 16,0%; Humedad (max.) 12,0%; Ácido linoleico (min.) 1,1%; Minerales (max.) 7,5%; Calcio (min./max.) 1,0%/1,6%; Fósforo (min./max.) 0,8%/1,2%.

PRESENTACIONES

-	3 kg	-	15 kg
---	------	---	-------

Pro Plan Sensitive Skin

En animales adultos jóvenes existe una incidencia en la presentación de alergias alimentarias, que generalmente son causadas por las fuentes de proteína de uso más común en los alimentos balanceados.

A medida que los perros se tornan mayores las enfermedades de la piel aparecen con mayor frecuencia que las alergias.

Este producto cuenta con una dieta de alta tolerancia con ingredientes que comúnmente no son alergénicos, las fuentes de proteína son limitadas y seleccionadas como el salmón que ayudan a minimizar el riesgo de la irritación de la piel y un porcentaje optimizado de ácidos grasos omega 3 y 6 que refuerzan la protección cutánea y promueve una piel saludable.

Gráfico N° 10

Portafolio Nestle Purina Ecuador



PARA PERROS ADULTOS DE PIEL SENSIBLE

PARA TODOS LOS TAMAÑOS DE RAZA

INGREDIENTES: Salmón, Arroz de carvercería, Harina de salmón, Maíz amarillo molido, Gluten de maíz, Grasa de res preservada con tocoferoles mezclados (fuente de vitamina E), Digesto animal (sabor natural de pollo), Salvado de maíz, Celulosa, Aceite de pescado, Aceite de maíz, Carbonato de calcio, Sal, Cloruro de potasio, Vitamina E, Ácido ascórbico (fuente de vitamina C), Cloruro de colina, Fumarato ferroso, DL-Metionina, Suplementos vitamínicos (A, D-3 y B-12), L-Lisina, Sulfato de zinc, Sulfato ferroso, Sulfato de manganeso, Niacina, Pantotenato de calcio, Suplemento de riboflavina, Sulfato de cobre, Biotina, Clorohidrato de piridoxina, Mononitrato de tiamina, Ácido fólico, Complejo bisulfito metadiona sódico (fuente de actividad de vitamina K), Iodato de calcio, Selenito de sodio.

ANÁLISIS GARANTIZADO: Proteína cruda (min.) 28,0%; Grasa cruda (min.) 17,0%; Fibra cruda (max.) 3,5%; Humedad (max.) 12,0%; Ácido linoleico (min.) 2,0%; Minerales (max.) 7,5%; Calcio (min./max.) 1,1% / 1,6%; Fósforo (min./max.) 1,0% / 1,4%; Vitamina A (min.) 21000 UI/kg; Vitamina E (min.) 550mg/kg; Ácido ascórbico (min.) 140mg/kg; Zinc (min.) 245mg/kg; Cobre (min.) 12mg/kg

PRESENTACIONES

-	3 kg	-	15 kg
---	------	---	-------

1.3.3.2 Formulación y Cocción

- Cada producto esta formulado con el adecuado equilibrio de ingredientes.
- Los efectos del proceso de cocción sobre los nutrientes se tienen en cuenta cuando se desarrollan las fórmulas, asegurando que el producto terminado tenga los niveles correctos de nutrientes.
- Las fórmulas son enviadas por computadora a la operación por lotes para cada producto.
- Los productos se combinan, mezclan y muelen finamente para incrementar la digestibilidad, la apariencia y la uniformidad óptimas en el producto final.

- Durante el proceso de acondicionamiento, a los ingredientes se les agrega agua y vapor de grado culinario, lo cual los cocina al vapor, y se da forma y textura al producto. Luego, las croquetas se pasan a través de un secado para reducir el contenido de agua en un término ideal para el almacenamiento, mientras mantienen el sabor y la textura.
- Las croquetas son recubiertas con potenciadores de palatabilidad y de nutrientes y enviadas a enfriar para prevenir la condensación del agua durante envíos y manipulación.

Adicionalmente el envase está diseñado para obtener la máxima estabilidad y vida útil del producto que es de 18 meses, desde el 2005 se emplea una nueva bolsa de polywoven que redujo significativamente los costos asociados con las bolsas desgastadas y rotas, en el sistema de distribución. Este material es 70% más resistente al rompimiento en las costuras y 200% más resistente a los pinchazos, generando una reducción de los daños y desperdicios en un aproximado de 68% frente a las bolsas de múltiples capas de papel.

Otro punto fundamental es el Registro Sanitario que certifica que los productos cuentan con la más alta calidad para que este llegue a los consumidores.

1.3.4 Distribución

Se conoce que años anteriores a Junio del 2012, la distribución de Pro Plan y en general de las marcas de Purina estaba relacionada por la Fuerza de Ventas integrada por 5 personas a nivel Nacional sin embargo por las oportunidades de expansión a partir de Junio de 2012 se realiza a través de Quifatex a Nivel Nacional quienes eran distribuidores directos de la competencia de Dogchow, la marca Premium Pedigree, deduciendo que la cobertura horizontal y vertical crecería en un porcentaje retador se accedió legalmente a un modelo de distribución en el que la fuerza de ventas del distribuidor es multimarca pero con exclusividad en cuanto a alimentos para perros con foco en Pro Plan para el canal especializado y que la Fuerza de Ventas de Purina pasa a hacer un seguimiento de la ejecución de Quifatex en el punto de Venta sin embargo se debe mencionar que actualmente existe cierto malestar en cuanto a ambiente laboral entre la FFVV dado entre varios motivos por roles no definidos claramente, porque no contaban con la experticia de un producto Super Premium, poco conocimiento de los beneficios nutricionales del producto dirigido solo a Canal Especializado y por un cambio drástico en las políticas de promoción de la marca, tema que se va a profundizar más adelante.

La distribución es relativamente nueva desde mediados del 2012, lo cual ha causado demoras y puntos no atendidos por la transición con el nuevo distribuidor tanto a nivel horizontal como vertical ya que la colocación en percha actualmente no se lo hace con todo el portafolio.

Como parte de la Investigación he desarrollado una estimación acerca de la cobertura de puntos de venta, datos que he recolectado por medio de entrevistas a conocedores del ámbito.

Podemos observar que en promedio se realiza una venta efectiva a 538 puntos, tan solo un 50% de clientes versus el total universo de 1078 puntos aproximadamente, y en un 71% versus los 770 clientes detectados, por lo que se determinan factores adicionales a los mencionados como carencia de una base de datos del total universo consolidada y actualizada, rúters eficientes para los vendedores, deficiencia de atención en los puntos agrícolas, carencia de innovaciones en la distribución como falta de un software e incluso se sugiere analizar hasta que punto es rentable este canal de distribución.

Cuadro N° 2

Diagnóstico de Puntos de Venta de Alimentos para Perros

	Pet Shops	Veterinarias	Puntos Agrícolas	Total
Universo Canal Especializado	406	476	196	1078
Universo NPP Canal Especializado	290	340	140	770
Cobertura Mensual	261	241	46	548
Promedio Cobertura Mensual	90%	71%	33%	71%
Oportunidad de Cobertura vs Purina	29	99	94	222
Oportunidad de Cobertura vs Universo	145	235	150	530

La matriz detallada corresponde a Purina y todas sus marcas, determinando la participación de Proplan en un 9% en relación a las ventas.

1.3.5 Precios y Descuentos

Como parte de acuerdo de distribución se implemento un convenio de pago de contraprestaciones por el cumplimiento de los objetivos mensuales. Actualmente por considerarse de un periodo de prueba se han pagado estos rubros en su totalidad por lo que en el desarrollo de estrategias se pone a consideración este tema.

Cuadro N° 3

Concepto de Contraprestaciones

Concepto de Contraprestaciones
Descuento del 15% en matriz sobre el PVC
Desarrollo sostenible de la categoria o cumplimiento de rolling mensual con un crecimiento versus mes del año anterior
Productividad de visitas o venta efectiva en el canal especializado
Desconcentración de la Venta en compras semanales
Portafolio , compra minima de una unidad durante el mes
Merchandising en Canal Especializado, visita aleatoria a un numero de locales según evaluacion de un ejecutivo de desarrollo de canal

El distribuidor a su vez enfoca su venta directa a puntos de venta de canal especializado y a distribuidores replicando una matriz de descuentos parecida excepto por el concepto de merchandising dependiendo del canal de venta, por ejemplo a Veterinarios y Distribuidores Especializados en alimentos para perros se otorga un 15% de descuento sobre el precio de venta al comercio

mientras que a pet shops y puntos agrícolas se otorga un 10% de descuento sobre precio de venta al comercio. Se sugiere que Administración de Ventas lleve registros históricos en cuanto a los cumplimientos.

En cuanto al precio de Venta al Consumidor de kilo promedio sin aplicar matriz de descuentos vigente al 2013 es de \$6,95 mientras que el Precio de Venta al Público de kilo promedio es \$ 9,73. Dejando un margen al tendero de \$2,78 lo cual resulta bueno en comparación con cualquier otro producto de la línea de alimentos y mascotas, factor que se debe reforzar mediante un plan de fidelización con el tendero y recomendación con al consumidor.

Además se realizara un análisis de precio individual por producto ya que los precios de formatos de 1kg son más altos.

Cuadro N° 4

Precios Vigentes por kilos 2013

Nombre y Descripción	PVC por Kilo	PVP por Kilo	Margen por Kilo
Pro Plan Cachorro Raza Pequeña Optistart 8x1kg	\$ 9,70	\$ 13,59	\$ 3,89
Pro Plan Cachorro Raza Pequeña Optistart 6x3kg	\$ 7,70	\$ 10,78	\$ 3,08
Pro Plan Cachorro Raza Mediana Grande Optistart 15kg	\$ 5,24	\$ 7,33	\$ 2,09
Pro Plan Cachorro Complete Optistart 8x1kg	\$ 9,70	\$ 13,59	\$ 3,89
Pro Plan Cachorro Complete Optistart 6x3kg	\$ 7,70	\$ 10,78	\$ 3,08
Pro Plan Cachorro Complete Optistart 15kg	\$ 5,24	\$ 7,33	\$ 2,09
Pro Plan Adulto Raza Pequeña 6x3kg	\$ 6,93	\$ 9,70	\$ 2,77
Pro Plan Adulto Raza Mediana Grande 15kg	\$ 4,77	\$ 6,68	\$ 1,91
Pro Plan Adulto Complete 6x3kg	\$ 6,93	\$ 9,70	\$ 2,77
Pro Plan Adulto Complete 15kg	\$ 4,77	\$ 6,68	\$ 1,91
Pro Plan Sensitive Skin 6x3kg	\$ 8,09	\$ 11,32	\$ 3,23
Pro Plan Sensitive Skin 15kg	\$ 5,47	\$ 7,65	\$ 2,19
Pro Plan Adulto Reduced Calorie 6x3kg	\$ 8,09	\$ 11,32	\$ 3,23
KILO PROMEDIO	\$ 6,95	\$ 9,73	\$ 2,78

1.4 ANÁLISIS EXTERNO

1.4.1 Compradores o Clientes

Pro Plan es un producto de recomendación por expertos por lo tanto los compradores en base a canal especializado está conformado por Veterinarios, Petshops, Cadenas PetShops (Cuentas Claves) y Criadores.

Actualmente el canal especializado es atendido por el Distribuidor exclusivo que cuenta con una base de 770 puntos siendo el 38% Petshops, un 44% Veterinarios y un 18% por criaderos, esta base se la ha realizado mediante depuración de los puntos que se atendieron en el transcurso comercial.



Se entiende que el foco exclusivo del producto es para Canal Especializado sin embargo existe en Canal de Conveniencia en que radican clientes que al contar con atención multimarca aprovechan para comprar alimento para el consumo como cliente final y también ciertas instituciones gubernamentales en su

mayoría que cuentan con perros para seguridad, resguardo y entrenamientos, este canal es importante no solo por un adicional en ventas sino por mantener una atención de calidad, dar a conocer el prestigio de la marca y mantener sólidas relaciones comerciales.

Cuadro N° 5

Distribución de los Canales

		Cientes Activos	
Canal de Conveniencia	Atencion Directa	70	80
	Gubernamentales	10	
Canal Especializado	Petshops	290	770
	Veterinarios	340	
	Puntos Agricolas	140	
Total			850

Se propone realizar una categorización y desglose de los clientes para poder personalizar y focalizar la venta por zonas sin descuidar las zonas foráneas.

En cuanto a los clientes finales se emplea el estudio realizado por “The Cambridge Group” en que se tomo una muestra representativa de 12500 hogares realizada en 9 países en la que se identificaron cinco perfiles de clientes, tomando para Pro Plan los grupos de los saludables y los expertos.

- Los prácticos; en donde el propietario va a mantener contento a su mascota dándole diferentes productos y sobras de la mesa, la mascota es un animal con propósitos prácticos como cuidado de la casa o juego con los niños,

- Los básicos son clientes sensible al precio y busca promociones, buscan alimento que debe verse como “alimento de verdad” y no debe requerir de ningún esfuerzo para suministrarlo, piensa en practicidad, conveniencia y precio.
- Los Nutricionistas, para ellos también es importante satisfacer el gusto de la mascota; por eso cambian de marca, para darle variedad a su “pequeño bebé”. La mascota es parte agradable de la familia pero no es un miembro de ésta, busca un producto práctico, beneficioso y aceptado por la mascota.
- Los Saludables, la salud empieza por la nutrición; por eso, hay que darle a la mascota un alimento nutritivo. Son bastante leales a las marcas, porque el alimento refleja su responsabilidad ante la mascota.
- Los Expertos son aquellas personas que se preocupan por la salud, nutrición y protección de su mascota, que le brinda lo mejor en cada etapa de su vida y se sienten completamente orgullosos de ésta, son personas que les gusta informarse sobre los beneficios del producto que consumen para sus mascotas, les gusta estar al tanto de avances científicos y nutricionales para su mascota y conocer a fondo el producto y se fidelizan con él. Son lectores y malcriadores a la vez. (Cambridge Group, 2013)

Este tipo de cliente es especializado y un poco más arduo de encontrar por lo que los medios de comunicación deben ser asertivos, se menciona que existe

una política regional que restringe comerciales televisivos de la marca no obstante en Ecuador el mercado es diferente por lo que queda en consideración para el plan de mejoras de estrategias de marketing.

1.4.2 Proveedores o Vendedores

Pro Plan es un producto importado desde Argentina, la fábrica de San Thome; en cuanto a elaboración se refiere existen exigentes nivel de calidad que aseguren el producto.

Dicha planta distribuye de producto Pro Plan a la región de Latinoamérica por lo que tiene una capacidad y planificación sólida.

1.4.3 Seguridad y Calidad de los ingredientes

- Todos los ingredientes cumplen con severos estándares de calidad y seguridad establecidos por los expertos en control de calidad de Nestle Purina.
- Todos los proveedores de ingredientes deben ser aprobados y sometidos a auditorias de calidad periódicas.
- Todos los ingredientes son inspeccionados al llegar y almacenados en condiciones que aseguren que la calidad y el contenido nutricional no se vean comprometidos.

Por otra parte los vendedores son técnicos veterinarios o asesores comerciales que recomiendan el producto, capacitados para difundir las bondades de éste, sin embargo existe una escasa atención a la persuasión, motivación y formación de los asesores, además la relación entre asesores de Purina y Quifatex no genera un ambiente laboral ideal porque los roles no están claramente detallados, provocando que no se utilice el canal como arma competitiva y por el contrario a generado quejas por la falta de atención personalizada y demora en la entrega de productos y por ende afecta gravemente al flujo a través del cual el producto debe llegar hasta el consumidor final.

A continuación el detalle de atención de la FFVV por Zonas a nivel general de Purina.

Cuadro N° 6

FFVV CANAL ESPECIALIZADO PRO PLAN				
ZONAS	Purina		Quifatex	
	Acompañamiento		Supervisión	Vendedor
Azuay	1	2	1	2
Guayas			2	4
Loja			1 recurso compartido Azuay	1
Manabi			1 recurso compartido Guayas	1
Oro			1	2 (1 recurso compartido Guayas)
Santo Domingo		2	1 recurso compartido Guayas	2 (1 recurso compartido Guayas)
Cotopaxi			1	2
Chimborazo			1 recurso compartido Pichincha	1
Pichincha			3	6
Total FFVV		5	9	19

Purina es responsable por el pago de beneficios de ley de sus colaboradores administrativos y de ventas, son 12 colaboradores.

Sin embargo la prestación de servicios del distribuidor depende exclusivamente de éste.

1.4.4 Amenaza de Nuevos Entrantes

Existe la amenaza de nuevos entrantes porque resulta medianamente sencillo montar un negocio para generar un producto básico de alimentos para perros debido a las altas expectativas en el mercado ya que los consumidores en su mayoría no poseen conocimiento en la percepción de calidad, dando origen a marcas económicas hechas por mermas de productos.

En general la Industria de Alimentos de Perros tiene un gran número de marcas por lo que los movimientos de una de ellas pasan más inadvertidos. Sin embargo específicamente en cuanto a las marcas Super Premium, un sector con pocas marcas, los movimientos de cada una de ellas obligan a las demás a tomar acciones para contrarrestarlos, lo que genera una alta intensidad de la rivalidad.

Menciono aquí marcas existentes en el mercado, que no son competencia directa de alimentos Super Premium, son marcas económicas, mainstream y Premium como Chunky de Italcol, Pro Can de Pronaca, Rico Can, Max, Pedigree de Mars, Mimaskot de Alicorp, Top Dog, Dog Star, Buen Can, Cani y Nutra Pro. DogChow es una marca Premium de Purina.

Adicional como amenazas de productos entrantes se menciona la gama de productos Hills.

1.4.4.1 Productos Hills

Existe un producto Super Premium en el mercado internacional, el cual no ha llegado al Ecuador debido a que es un mercado pequeño en referencia a países como Colombia y Argentina, en los cuales sus volúmenes son más atractivos para Hills.

Hill's una marca Super Premium que al igual que las marcas pertenecientes a esta categoría entiende el vínculo especial que existe entre el dueño y la mascota, ofertando mejor cuidado en nutrición y garantizar que ésta se mantenga excelente y saludable. Innova constantemente para garantizar los ingredientes de alta calidad y un equilibrio óptimo de nutrientes adecuado para la edad, la raza y las necesidades médicas específicas de tu mascota.

Tiene un centro de investigación Pet Center, con sede en Topeka, Kansas, Estados Unidos usado para aprendizaje, tecnología e investigación científica para desarrollar sus fórmulas y una gama más amplia de productos de nutrición clínica para mascotas enfermas, en riesgo y con buena salud.

Cuadro N° 7

Análisis de Productos Hills

Variedad	Presentación	Principales Ingredientes	Tecnología	Analisis Garantizado
Puppy Small Bites	4.5 y 15.5 lb	Maíz molido y harina de pollo	Antioxidantes	Pro. 27% Grasa. 19%
Puppy Healthy Develpment	4.5, 15.5 y 30 lb	Maíz molido y harina de pollo	Antioxidantes	Pro. 27% Grasa. 16%
Puppy Large Breed	4.5, 15.5 y 30 lb	Maíz molido y harina de pollo	Antioxidantes	Pro. 26% Grasa. 8.5%
Puppy Small Bites	4.5 y 15.5 lb	Maíz molido y harina de pollo	Antioxidantes	Pro. 27% Grasa. 19%
Puppy Healthy Develpment	4.5, 15.5 y 30 lb	Maíz molido y harina de pollo	Antioxidantes	Pro. 27% Grasa. 16%
Puppy Large Breed	4.5, 15.5 y 30 lb	Maíz molido y harina de pollo	Antioxidantes	Pro. 26% Grasa. 8.5%
Adult Sensitive Skin	4.5 y 17.5 lb	Arroz y Maíz molido	Antioxidantes	Pro. 27% Grasa. 18%
Adult Light	5, 20 y 40 lb	Maíz molido y harina de soya	Antioxidantes	Pro. 24% Grasa. 9%
Mature Original	5, 17.5 y 35 lb	Maíz molido y harina de pollo	Antioxidantes	Pro. 19.5% Grasa. 15.5%

Fuente: Guía Técnica Veterinaria

La línea Balance de Hill's que esta hecha a base de pollo y arroz, declaran los mismos ingredientes que Pro Plan con 25% de proteína y 16% de grasa en adultos y 33% de proteína y 20% de grasa en cachorros. Hill's maneja una amplia variedad de medicados y de productos húmedos que les favorece para la recomendación de sus productos por parte de los médicos veterinarios. También manejan la línea de snacks y treats.

1.4.4.2 Importados

Constan productos importados específicos para el consumo de ciertos grupos realizados por negociaciones puntuales, como canes de entes gubernamentales, generando la oportunidad de venta a dichos sectores.

1.4.5 Amenaza de Productos Sustitutos

1.4.5.1 Comida Casera

El desarrollo de la industria mediante sus análisis e investigaciones expone claramente que los canes requieren otro tipo de alimentación diferente a la de los seres humanos y de los demás animales ya que requieren porcentajes diferentes de proteínas, grasas, carbohidratos, vitaminas y minerales, de acuerdo al estilo de vida, tamaño, edad y actividad del perro.

Partamos desde el hecho que los perros por su genética, muestran rasgos similares a los carnívoros. Sus dientes, su sistema digestivo y su

comportamiento confirman claramente este hecho pero los perros también deben ser reconocidos por su capacidad omnívora.

Muchas de las veces nos encontramos con dueños de perros que dicen que ellos mismos les cocinan a sus perros como muestra del amor que representan sin embargo no conocen que les están haciendo un daño paulatino ya que es comparado con alimentar con golosinas a un niño pequeño, al perro seguramente le va a gustar la comida casera por el alto grado de palatabilidad sin embargo su organismo no esta metabolizando todos los nutrientes que requiere y esto se puede observar por un pelaje opaco, por ojos amarillentos con lagañas, por huesos descalcificados, dientes con sarro, heces abundantes y mal olientes, internamente por un sistema inmunológico débil, la ingesta de huesos de pollo puede atorarse en sistema gastro intestinal del animal o clavarse como agujas. Este tema es uno de los retos más importantes en cuanto a desarrollo de estrategias educativas y nutritivas, como lo menciono en la descripción y propiedades del producto los motivos de nutrición única para un perro único.

Anatómicamente se debe comprender la fisiología de un perro y su funcionamiento para entender su requerimiento diferencial en la ingesta de nutrientes. El perro puede satisfacer sus requerimientos alimentándose una vez en el día aunque lo aconsejable es dos veces al día de adulto y 3 al ser cachorro. La proporción de alimento es otro factor que se debe fortalecer porque el dueño tiene tendencia a pensar que entre

más cantidad más satisfecho queda el animal sin embargo no es así, depende de los componentes de nutrición que tenga el alimento y del peso corporal del perro.

También prefieren homogeneidad en la alimentación, por todos estos factores mencionados un adecuado alimento balanceado es la mejor nutrición que se le puede brindar.

1.4.6 Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre competidores en la categoría Super Premium aparece por el mismo enfoque de las marcas hacia el vínculo emocional del dueño con el perro y a la recomendación del experto y cuando uno de los competidores inicia un movimiento competitivo se produce la reacción de los demás con la idea de contrarrestar los efectos y por tanto se debe estar alerta y enfocar los esfuerzos de manera efectiva para expandir la demanda y contribuir a la diferenciación del producto.

El vínculo emocional e importancia al perro es transmitido por un alimento de alta calidad para cada estilo de vida del animal, por tanto el movimiento competitivo más común es diferenciar al producto y ganar la recomendación del experto mediante estrategias como bonificaciones, descuentos o capacitaciones al tendero ya que el consumidor percibe que un precio alto es sinónimo de calidad.

1.4.6.1 Royal Canin

Royal Canin, pertenece desde el año 2002 al Grupo Mars Inc. Cuenta con 11 fábricas, presencia en más de 90 países y más de 4800 asociados a nivel mundial. Ha tenido un crecimiento sostenido desde su fundación, con ventas globales anuales que alcanzan los 2,4 billones de dólares.

Royal Canin es uno de los principales actores en el mercado mundial de alimento balanceado Super Premium para perros y gatos. Fue fundada en Francia, en 1967, por el médico veterinario Dr. Cathary, con el objetivo de lograr una alimentación completa y equilibrada que promoviera la salud de las mascotas. Sus productos proponen programas de alimentación altamente completos, basados en las necesidades del animal según tamaño, edad, nivel de actividad y estado fisiológico.

Poseen un centro de innovación en Francia que se encuentra trabajando para desarrollar productos innovadores que ofrezcan respuestas nutricionales, siguiendo fielmente los valores fundacionales de la compañía: Conocimiento y Respeto por los perros y gatos.

Royal Canin en Ecuador es el competidor directo de Pro Plan y se ha identificado que entre sus fortalezas, es conocido por la variedad de sus productos, prácticamente ellos tienen un producto especializado por raza y son muy fuertes en criadores o puntos agrícolas, su foco es en la Costa ya que el Distribuidor Exclusivo quien es el Sr. Angelo Caputi reside en

Guayaquil, a más de distribuir a nivel nacional cuenta con una cadena de Petshops exclusivos de Royal Canin llamados City Pet.

Gráfico N° 11

Gama de Productos Royal Canin



Cuadro N° 8

Análisis de Royal Canin

	Variedad	Presentación	Principales Ingredientes	Tecnología	Analisis Garantizado
Cachorro	Mini Junior	0,8, 2, 4 y 8 KG	Harina de pollo y arroz integral	Prebióticos, antioxidantes.	Pro. 37% Grasa. 22%
	Medium Junior	1, 4, 10 y 15 KG	Harina de pollo y arroz integral	Prebióticos, antioxidantes y control de sarro.	Pro. 32% Grasa. 20%
	Maxi Junior	1, 4, 10 y 15 KG	Harina de pollo y arroz integral.	Prebióticos, antioxidantes y control de sarro.	Pro. 30% Grasa. 16%
Adulto	Mini Junior	0,8, 2, 4 y 8 KG	Harina de pollo y arroz integral	Prebióticos, antioxidantes.	Pro. 37% Grasa. 22%
	Medium Junior	1, 4, 10 y 15 KG	Harina de pollo y arroz integral	Prebióticos, antioxidantes y control de sarro.	Pro. 32% Grasa. 20%
	Maxi Junior	1, 4, 10 y 15 KG	Harina de pollo y arroz integral.	Prebióticos, antioxidantes y control de sarro.	Pro. 30% Grasa. 16%
Especialidades	Hypoallergenic	2 y 7 KG	Arroz y extracto de proteína de soya	Piel sensible complejo de Zinc	Pro. 21% Grasa. 19%
	Medium Light	3.5 y 9 KG	Came de ave deshidratada y cebada	18% menos de energía	Pro. 27% Grasa. 11%
	Medium Mature	14 y 25 KG	Harina de pollo y arroz integral	Antioxidantes	Pro. 19.5% Grasa. 15.5%

Fuente: Guía Técnica Veterinaria

1.4.6.2 Eukanuba

Eukanuba es el nombre de un producto de comida para perros y gatos creado en 1972, es una división de la compañía The Iams Company que a la vez es una subsidiaria de Procter & Gamble. El principio básico de su filosofía nutricional es que los perros se alimentan mejor como carnívoros motivo por el cual los alimentos contienen proteínas principalmente animales de alta calidad.

La diversidad nutricional incluye dietas veterinarias especiales bajo receta y nutrición adaptada a la etapa de la vida, el tamaño de la raza, la sensibilidad y los niveles de actividad.

1.4.6.3 Pro Pac

Pro Pac por su parte a pesar de ser un producto Premium es percibido como un producto Super Premium por su calidad.

Nunn Milling Company, la empresa matriz de Midwestern Pet Foods, fue fundada en 1926 en Evansville, Indiana EE.UU. como molinero de harina y sémola de maíz. En la década de 1940 la empresa comenzó a utilizar los ingredientes básicos de sus operaciones de molienda para producir pequeñas cantidades de comida de perro peletizada. A pesar de que comenzó muy pequeña, el negocio de comida para mascotas creció muy

rápidamente, superando al negocio de harina de maíz dando como resultado, en 1982 Midwestern Pet Foods, Inc. fue fundada.

En los años siguientes, la compañía sigue siendo relativamente pequeño fabricante de alimentos para mascotas y vende sus productos principalmente en tres estados - Indiana, Illinois y Kentucky. En 1985, se tomó la decisión de introducir Pro Pac como la marca de Super Premium alimentos para mascotas de la compañía. Esto resultó ser una decisión crucial. En los años que siguieron ha llegado a ser conocido como un alimento Super Premium con una reputación de excelente rendimiento, alta calidad y buen sabor sin igual. Sus formulas son minuciosamente analizadas con un ojo para la mejora nutricional continua.

Veinte años después de su introducción, se vende en los Estados Unidos y en más de sesenta países de todo el mundo. Hoy en día, Midwestern Pet Foods, Inc. es propietaria y opera tres instalaciones de última generación, la capacidad de producción de alimentos secos para mascotas alta y embalaje, una de las cuales se encuentran en la sede de la empresa en Evansville, Indiana, uno en Chickasha, Oklahoma y Wells Pet Food Company, una división del Medio Oeste Pet Foods, en Monmouth, Illinois, EE.UU., Medio Oeste Pet Foods también opera un amplio laboratorio interno y el centro de pruebas de productos, para perfeccionar aún más la calidad de PRO PAC Superpremium Pet Foods.

En Ecuador tanto Eukanuba como ProPac tienen los mismos distribuidores quienes son Nicolas Peribonio en la Región Costa y Gloria de Sotomayor en la Región Sierra. Su cobertura es en base a clientes considerados cuentas claves por lo que no llegan a todo el canal.

1.5 DIAGNÓSTICO FODA

1.5.1 Fortalezas

- Producto de alta calidad 100%, balanceado con ingredientes frescos.
- Innovación Científica y nutricional constante.
- Empaque resistente a la manipulación y concentración de olores.
- Fabricación bajo altos estándares de calidad para cada estilo de vida del perro.
- Beneficios tangibles en el consumidor como masa corporal ideal por la dosificación adecuada, dientes y huesos saludables, alta protección inmunológica y energética, heces sólidas y pequeñas gracias a la digestibilidad del producto y pelaje brillante, alta palatabilidad.
- Diferenciación de productos y servicios mediante capacitaciones y cursos especializados, a mayor diferenciación, menor intensidad de la rivalidad

en precios, puesto que el comprador mantiene sus preferencias a pesar de las posibles guerras de precios.

1.5.2 Debilidades

- Registros sanitarios de Cachorro Complete en proceso.
- Deficiencia en calidad de servicio y puntos de cobertura no atendidos.
- Falta de seguimiento para verificar la recomendación en el canal especializado.
- Material POP sin alineación del “Path to the consumer” y con información técnica al detalle.
- Problemas en distribución nacional tanto horizontal en cuanto al número de puntos atendidos como vertical ya que no hay codificación de todo el portafolio ni planogramas.
- Pocos eventos debido a la dificultad de ubicar personas con la capacidad económica de invertir en su mascota.
- Restricción a nivel de la región para introducir comerciales publicitarios.
- Productos rotos y dañados en las importaciones.

1.5.3 Amenazas

- Cambios en los entes reguladores como Agrocalidad.
- Restricciones a las Importaciones.
- Reacción mínima de dos meses a la demanda no programada o en casos de desabastecimiento.
- Competencia, Royal Canin oferta un margen más alto para el tendero generando consecuentemente mayor recomendación y además tiene un plan de bonificaciones para tener más presencia en la percha.
- Pro Pac es un producto Premium sin embargo es percibido por el consumidor como un producto Super Premium conjuntamente con Eukanuba. Riesgo de ingresos con distribución de Procter & Gumble.
- Inversión Regional dedicada al fortalecimiento de la marca Core.
- Entrada del Portafolio de Hills.

1.5.4 Oportunidades

- Distribución Horizontal a nivel Nacional.
- Distribución Vertical para implementar planogramas.

- Comercialización de Portafolio Completo.
- Definir la estructura comercial eficaz y eficiente de la FFVV.
- Mejorar las relaciones con veterinarios, fidelización y recomendación.

2 MODELO INVESTIGATIVO Y PROPUESTA METODOLÓGICA DE SEGMENTACIÓN, COMPETITIVIDAD Y POSICIONAMIENTO

2.1 ANÁLISIS DE SEGMENTACIÓN

La segmentación de mercados en la Industria de Alimentos para perros consiste en dividir el mercado total que existe para los diferentes tipos de productos sean Económicos, Premium o Super Premium en diferentes mercados homogéneos (amos de perros con diferentes comportamientos), y luego, seleccionar de entre dichos mercados resultantes, el mercado o los mercados que sean más atractivos para incursionar con el producto en este caso para Pro Plan se va a seleccionar el grupo más atractivo para el negocio, enfocarnos y especializarnos en él, y dirigir nuestro producto o servicio sólo hacia él, logrando así una mayor eficacia.

2.2 METODOLOGÍA INVESTIGATIVA

Para Segmentar el mercado total y el mercado objetivo primero se ha diagnosticado los datos existentes por lo que en primer lugar identificamos el mercado total que existe para nuestro producto y lo segmentamos o dividimos en diferentes mercados homogéneos (compuestos por consumidores con características similares) con el fin de poder realizar un mejor análisis, para este caso el mercado total son todos los dueños de mascotas del Ecuador de cualquier género que sean de capacidad económica activos.

Una vez identificado el mercado total, seleccionamos el mercado resultante de dicha segmentación que sea el más atractivo para incursionar, basándonos en la capacidad, en los conocimientos y en nuestra experiencia para que este grupo selecto sea lo suficientemente amplio y cuente con suficiente capacidad económica, por tanto todos los dueños de perros del Ecuador de cualquier género que cuenten con un nivel socio económico alto y un estilo de vida que satisfaga a más de sus necesidades sus comodidades y que tengan un vínculo emocional con sus perros.

Además es necesario segmentar el mercado dirigido al trade es decir al comercio, a quienes van a ser los puntos de venta o intermediarios para la venta de Pro Plan puesto que es un producto de recomendación.

Esto se desarrollara en Business to Business en que se aplicara entrevistas a expertos y mientras que en Business to Consumer se aplicará encuestas.

2.3 RECOLECCIÓN DE DATOS

2.3.1 Perfil del Comprador

Se emplea la segmentación de “Cambridge Group” mencionado anteriormente en el Capítulo 1 que es el estudio de uso más frecuente en la rama, en el cual se tomo una muestra representativa de 12500 hogares realizada en 9 países en la que se identificaron cinco perfiles de clientes. Para Pro Plan por todas las características Super Premium se hará foco en el segmento de Los Saludables y Los Expertos que calzan con el perfil del consumidor seleccionado Ay B.

- Los Saludables, la salud empieza por la nutrición; por eso, hay que darle a la mascota un alimento nutritivo. Son bastante leales a las marcas, porque el alimento refleja su responsabilidad ante la mascota.

Considero que en este grupo empieza con nutrición Premium haciendo la transición a Super Premium.

- Los Expertos son aquellos en que los clientes son personas que se preocupan por la salud, nutrición y protección de su mascota, que le brinda lo mejor en cada etapa de su vida y se sienten completamente orgullosos de ésta, son personas que les gusta informarse sobre los beneficios del producto que consumen para sus mascotas, les gusta estar al tanto de avances científicos y nutricionales para su mascota y conocer a fondo el producto y se fidelizan con él. Son lectores y malcriadores a la vez. (Cambridge Group, 2013)

2.3.2 Determinación del Comprador Objetivo

Para este caso es preciso definir los hogares y/o viviendas del Ecuador existentes y luego determinar la estratificación socioeconómica de las mismas y el censo de canes en el país.

2.3.2.1 Censo Nacional de Población y Vivienda

Según el Censo Nacional de Población y Vivienda del 2010 se define el siguiente número de viviendas en cada provincia y cantón, nuestro

enfoque se hará en relación al área Urbana ya que el Censo de Estratificación de las viviendas esta en relación a esta variable.

Cuadro N° 9

TOTAL DE VIVIENDAS PARTICULARES CON PERSONAS PRESENTES POR ÁREA; SEGÚN PROVINCIA Y CANTÓN.				
Provincia	Nombre del Cantón	Área Urbana o Rural		
		1. Área Urbana	2. Área Rural	Total
1. Azuay	CAMILO PONCE ENRÍQUEZ	1.289	4.013	5.302
	CHORDELEG	1.043	2.242	3.285
	CUENCA	86.317	43.859	130.176
	EL PAN	123	824	947
	GIRON	1.095	2.323	3.418
	GUACHAPALA	307	647	954
	GUALACEO	3.569	7.197	10.766
	NABON	341	3.781	4.122
	OÑA	244	827	1.071
	PAUTE	1.943	4.850	6.793
	PUCARA	225	2.224	2.449
	SAN FERNANDO	419	667	1.086
	SANTA ISABEL	1.508	3.382	4.890
	SEVILLA DE ORO	222	1.358	1.580
	SIGSIG	959	6.119	7.078
	Total	99.604	84.313	183.917
2. Bolívar		1. Área Urbana	2. Área Rural	Total
	CALUMA	1.744	1.814	3.558
	CHILLANES	779	3.748	4.527
	ECHEANDÍA	1.721	1.567	3.288
	GUARANDA	6.464	16.422	22.886
	LAS NAVES	399	1.127	1.526
	SAN JOSÉ DE CHIMBO	1.107	3.002	4.109
	SAN MIGUEL	1.927	5.289	7.216
	Total	14.141	32.969	47.110
3. Cañar		1. Área Urbana	2. Área Rural	Total
	AZOGUES	8.127	9.643	17.770
	BIBLIAN	1.535	4.255	5.790
	CAÑAR	3.122	11.479	14.601
	DELEG	188	1.903	2.091
	EL TAMBO	1.118	1.237	2.355
	LA TRONCAL	8.795	4.652	13.447
	SUSCAL	320	1.003	1.323
	Total	23.205	34.172	57.377
4. Carchi		1. Área Urbana	2. Área Rural	Total
	BOLÍVAR	859	3.155	4.014
	ESPEJO	1.192	2.425	3.617
	MIRA	946	2.323	3.269
	MONTUFAR	3.742	4.204	7.946
	SAN PEDRO DE HUACA	979	968	1.947
	TULCÁN	14.198	7.909	22.107
	Total	21.916	20.984	42.900
5. Cotopaxi		1. Área Urbana	2. Área Rural	Total
	LA MANA	6.524	4.489	11.013
	LATACUNGA	16.927	25.460	42.387
	PANGUA	472	5.031	5.503
	PUJILI	2.560	14.059	16.619
	SALCEDO	3.379	11.874	15.253
	SAQUISILÍ	1.799	4.037	5.836
	SIGCHOS	573	4.616	5.189
	Total	32.234	69.566	101.800
6. Chimborazo		1. Área Urbana	2. Área Rural	Total
	ALAUSÍ	1.695	9.519	11.214
	CHAMBO	1.130	1.931	3.061
	CHUNCHI	1.006	2.315	3.321
	COLTA	643	13.745	14.388
	CUMANDÁ	2.308	1.118	3.426
	GUAMOTE	743	10.269	11.012
	GUANO	1.958	9.433	11.391
	PALLATANGA	1.041	1.932	2.973
	PENIPE	308	1.791	2.099
	RIOBAMBA	38.322	21.838	60.160
	Total	49.154	73.891	123.045

		1. Area Urbana	2. Area Rural	Total
7. El Oro	ARENILLAS	4.490	2.576	7.066
	ATAHUALPA	448	1.161	1.609
	BALSAS	1.048	740	1.788
	CHILLA	310	417	727
	EL GUABO	5.846	7.268	13.114
	HUAQUILLAS	12.559	199	12.758
	LAS LAJAS	296	987	1.283
	MACHALA	60.319	3.841	64.160
	MARCABELI	936	454	1.390
	PASAJE	14.139	5.388	19.527
	PINAS	4.247	2.926	7.173
	PORTOVELO	2.207	1.240	3.447
	SANTA ROSA	13.081	5.304	18.385
	ZARUMA	2.745	3.844	6.589
	Total	122.671	36.345	159.016
8. Esmeraldas		1. Area Urbana	2. Area Rural	Total
	ATACAMES	3.945	6.304	10.249
	ELOY ALFARO	1.169	7.698	8.867
	ESMERALDAS	38.816	8.641	47.457
	LA CONCORDIA	7.194	3.468	10.662
	MUISNE	1.511	5.117	6.628
	QUININDE	7.200	22.188	29.388
	RIOVERDE	739	5.398	6.137
	SAN LORENZO	5.231	4.291	9.522
	Total	65.805	63.105	128.910
9. Guayas		1. Area Urbana	2. Area Rural	Total
	ALFREDO BAQUERIZO MORENO	2.198	4.557	6.755
	BALAO	2.242	2.996	5.238
	BALZAR	7.073	6.258	13.331
	COLIMES	1.715	4.637	6.352
	CORONEL MARCELINO MARIDUEÑA	1.893	1.280	3.173
	DAULE	16.926	14.547	31.473
	DURAN	61.357	1.363	62.720
	EL EMPALME	8.802	9.547	18.349
	EL TRIUNFO	8.721	2.533	11.254
	GENERAL ANTONIO ELIZALDE	1.711	1.152	2.863
	GUAYAQUIL	582.537	18.278	600.815
	ISIDRO AYORA	1.584	1.375	2.959
	LOMAS DE SARGENTILLO	3.568	1.245	4.813
	MILAGRO	35.717	9.035	44.752
	NARANJAL	7.272	10.307	17.579
	NARANJITO	7.720	2.260	9.980
	NOBOL	2.078	2.970	5.048
	PALESTINA	2.299	2.080	4.379
	PEDRO CARBO	5.390	6.766	12.156
	PLAYAS	8.715	1.793	10.508
	SAMBORONDON	11.005	6.504	17.509
	SANTA LUCIA	2.352	8.291	10.643
	SIMON BOLIVAR	2.009	5.037	7.046
	URBINA JADO	2.857	12.318	15.175
	YAGUACHI	4.578	11.264	15.842
	Total	792.319	148.393	940.712
10. Imbabura		1. Area Urbana	2. Area Rural	Total
	ANTONIO ANTE	5.471	5.397	10.868
	COTACACHI	2.387	7.342	9.729
	IBARRA	35.122	12.399	47.521
	OTAVALO	9.901	15.288	25.189
	PIMAMPIRO	1.521	2.184	3.705
	SAN MIGUEL DE URCUQUI	853	3.221	4.074
	Total	55.255	45.831	101.086
11. Loja		1. Area Urbana	2. Area Rural	Total
	CALVAS	3.125	3.643	6.768
	CATAMAYO	5.492	2.097	7.589
	CELICA	1.002	2.481	3.483
	CHAGUARPAMBA	270	1.713	1.983
	ESPINDOLA	407	3.036	3.443
	GONZANAMA	391	3.215	3.606
	LOJA	43.187	11.542	54.729
	MACARA	3.113	1.583	4.696
	OLMEDO	174	1.199	1.373
	PALTAS	1.676	4.520	6.196
	PINDAL	457	1.551	2.008
	PUYANGO	1.266	2.748	4.014
	QUILANGA	240	902	1.142
	SARAGURO	995	6.649	7.644
	SOZORANGA	238	1.600	1.838
	ZAPOTILLO	692	2.504	3.196
	Total	62.725	50.983	113.708

12. Los Ríos		1. Área Urbana	2. Área Rural	Total
	BABA	1.342	9.015	10.357
	BABAHOYO	23.758	17.201	40.959
	BUENA FE	9.162	5.915	15.077
	MOCACHE	2.057	7.836	9.893
	MONTALVO	3.523	3.126	6.649
	PALENQUE	1.674	4.203	5.877
	PUEBLOVIEJO	2.052	7.379	9.431
	QUEVEDO	38.271	5.613	43.884
	QUINSALOMA	1.186	3.035	4.221
	URDANETA	1.560	6.003	7.563
	VALENCIA	4.253	6.175	10.428
	VENTANAS	9.615	7.268	16.883
	VINCES	7.846	10.868	18.714
	Total	106.299	93.637	199.936
13. Manabí		1. Área Urbana	2. Área Rural	Total
	24 DE MAYO	1.242	6.250	7.492
	BOLIVAR	4.257	5.298	9.555
	CHONE	12.976	17.567	30.543
	EL CARMEN	11.019	10.111	21.130
	FLAVIO ALFARO	1.557	4.432	5.989
	JAMA	1.255	2.549	3.804
	JARAMILLO	4.120	253	4.373
	JIPIJAPA	10.023	8.819	18.842
	JUNIN	1.378	3.385	4.763
	MANTA	54.299	2.274	56.573
	MONTECRISTI	11.525	6.216	17.741
	OLMEDO	579	1.947	2.526
	PAJAN	1.947	8.204	10.151
	PEDERNALES	4.902	7.019	11.921
	PICHINCHA	925	5.983	6.908
	PORTOVIEJO	51.851	18.577	70.428
	PUERTO LÓPEZ	2.403	2.620	5.023
	ROCAFUERTE	2.297	6.443	8.740
	SAN VICENTE	2.594	3.082	5.676
	SANTA ANA	2.331	8.963	11.294
	SUCRE	5.431	9.618	15.049
	TOSAGUA	2.656	6.793	9.449
	Total	191.567	146.403	337.970
14. Morona Santiago		1. Área Urbana	2. Área Rural	Total
	GUALAQUIZA	1.763	2.215	3.978
	HUAMBOYA	211	1.387	1.598
	LIMON INDANZA	909	1.438	2.347
	LOGROÑO	363	806	1.169
	MORONA	4.957	4.681	9.638
	PABLO VI	185	231	416
	PALORA	781	865	1.646
	SAN JUAN BOSCO	332	582	914
	SANTIAGO	621	1.559	2.180
	SUCUA	1.937	2.240	4.177
	TAISHA	225	3.269	3.494
	TIWINTZA	225	1.009	1.234
	Total	12.509	20.282	32.791
15. Napo		1. Área Urbana	2. Área Rural	Total
	ARCHIDONA	1.309	3.638	4.947
	CARLOS JULIO AROSEMENA	237	569	806
	EL CHACO	1.037	967	2.004
	QUIJOS	455	1.143	1.598
	TENA	6.119	6.864	12.983
	Total	9.157	13.181	22.338
16. Pastaza		1. Área Urbana	2. Área Rural	Total
	ARAJUNO	231	910	1.141
	MERA	217	2.545	2.762
	PASTAZA	8.857	5.914	14.771
	SANTA CLARA	313	475	788
	Total	9.618	9.844	19.462
17. Pichincha		1. Área Urbana	2. Área Rural	Total
	CAYAMBE	10.336	11.282	21.618
	MEJIA	4.385	16.543	20.928
	PEDRO MONCAYO	2.766	5.867	8.633
	PEDRO VICENTE MALDONADO	1.465	1.774	3.239
	PUERTO QUITO	812	4.225	5.037
	QUITO	463.981	170.630	634.611
	RUMINAHUI	20.469	2.836	23.305
	SAN MIGUEL DE LOS BANCOS	1.148	2.411	3.559
	Total	505.362	215.568	720.930

18. Tungurahua		1. Área Urbana	2. Área Rural	Total
	AMBATO	45.733	43.584	89.317
	BAÑOS	3.645	2.046	5.691
	CEVALLOS	690	1.577	2.267
	MOCHA	328	1.663	1.991
	PATATE	618	3.036	3.654
	QUERO	733	4.599	5.332
	SAN PEDRO DE PELILEO	2.464	12.440	14.904
	SANTIAGO DE PÍLLARO	2.083	8.902	10.985
	TISALEO	330	2.963	3.293
	Total	56.624	80.810	137.434
19. Zamora Chinchipe		1. Área Urbana	2. Área Rural	Total
	CENTINELA DEL CONDOR	498	887	1.385
	CHINCHIPE	808	1.356	2.164
	EL PANGUI	732	1.208	1.940
	NANGARITZA	432	718	1.150
	PALANDA	468	1.317	1.785
	PAQUISHA	238	611	849
	YACUAMBI	314	974	1.288
	YANTZAZA	2.229	2.032	4.261
	ZAMORA	3.046	3.117	6.163
	Total	8.765	12.220	20.985
20. Galápagos		1. Área Urbana	2. Área Rural	Total
	ISABELA	611	54	665
	SAN CRISTÓBAL	1.895	228	2.123
	SANTA CRUZ	3.552	821	4.373
	Total	6.058	1.103	7.161
21. Sucumbios		1. Área Urbana	2. Área Rural	Total
	CASCALES	526	1.916	2.442
	CUYABENO	339	1.201	1.540
	GONZALO PIZARRO	552	1.446	1.998
	LAGO AGRIO	13.656	9.908	23.564
	PUTUMAYO	558	1.643	2.201
	SHUSHUFINDI	4.335	5.842	10.177
	SUCUMBÍOS	150	710	860
	Total	20.116	22.666	42.782
22. Orellana		1. Área Urbana	2. Área Rural	Total
	AGUARICO	97	801	898
	LA JOYA DE LOS SACHAS	3.189	5.823	9.012
	LORETO	846	3.390	4.236
	ORELLANA	10.803	6.428	17.231
	Total	14.935	16.442	31.377
23. Santo Domingo		1. Área Urbana	2. Área Rural	Total
	SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	69.863	24.160	94.023
	Total	69.863	24.160	94.023
	Total Nacional	2.349.902	1.316.868	3.666.770

Fuente: Censo de Población y Vivienda-CPV 2010. INEC. Unidad de Procesamiento (UP) de la Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos (DESAE) -INEC-Wilson Monteros

En resumen, las cifras revelan que en el 2010 en Ecuador el 72% de casas tienen agua proveniente de red pública y el 93.2% servicio eléctrico de red pública. Además, 2'438.056 familias tienen vivienda propia.

La ciudad más poblada es Guayaquil con 2'291.158 habitantes que concreta el 25.2% de la población, le sigue Quito con 1'619.146 con el 17.8%, Cuenca con 331.888 y Santo Domingo con 305.632 personas.

Para el desarrollo de este proyecto tomaremos como primera referencia las viviendas a nivel nacional de 3`666.770 tomando en cuenta que los hogares tienen en promedio 3.8 integrantes.

2.3.2.2 Encuesta de Estratificación Socioeconómica

Para suplementar tomaremos datos estadísticos del Inec de la Encuesta de Estratificación Socioeconómico a los hogares urbanos de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala, la cual permite identificar los grupos socioeconómicos relevantes y sus características, según la ficha técnica esta encuesta se aplicó a 9.744 viviendas que corresponden a 812 sectores censales.

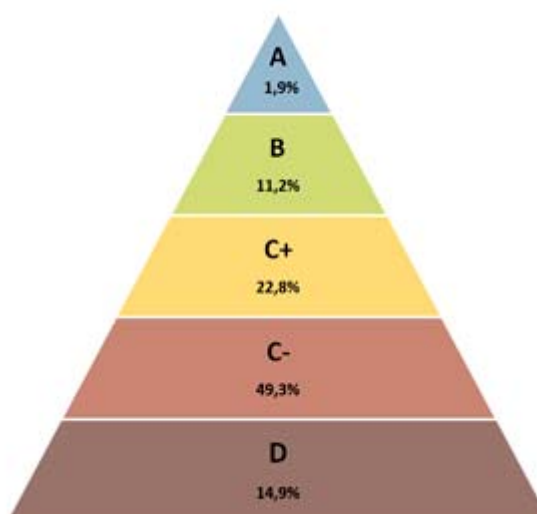
El formulario de dicha encuesta tiene 97 preguntas, para el estudio se utilizaron 25, las mismas que fueron seleccionadas por ser comunes y que caracterizan a los grupos socioeconómicos encontrados para las cinco ciudades de estudio y en cada una de las dimensiones de vivienda, educación, económica, bienes, tecnología, hábitos de consumo señalando que la importancia de las variables está dada por las siguientes variables:

- Nivel de educación del Jefe del hogar
- Tipo de vivienda
- Afiliación al seguro privado
- Disponibilidad servicio de internet
- Tenencia de computadora portátil

- Tipo de servicio higiénico
- Número de televisores a color
- Tenencia de refrigeradora
- Registro a una red social
- Uso de internet en los últimos 6 meses
- Tenencia de lavadora
- Número de vehículos de uso exclusivo del hogar
- Compra de vestimenta en centros comerciales

La encuesta reflejó que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D.

El segundo factor que tomaremos en cuenta para la segmentación de mercado son el Nivel A y B de la Estratificación ya que por las características del producto ya detalladas anteriormente como precio del producto, exclusividad y educación nutricional.



Nivel A

En el estrato A se encuentra el 1,9% de la población investigada.

Características de las viviendas

- El material predominante del piso de estas viviendas son de duela, parquet, tablón o piso flotante
- En promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

Bienes

- Todos los hogares disponen de servicio de teléfono convencional.
- Todos los hogares de este estrato cuentan con refrigeradora.
- Más del 95% de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio los hogares de este estrato tienen dos televisiones a color.
- Más del 80% de los hogares tiene hasta dos vehículos de uso exclusivo para el hogar.

Tecnología

- El 99% de los hogares de este nivel cuentan con servicio de internet.
- La mayoría de los hogares tiene computadora de escritorio y/o portátil
- En promedio disponen de cuatro celulares en el hogar.

Hábitos de consumo

- Los miembros de los hogares de estrato alto compran la mayor parte de su vestimenta en centros comerciales.
- Los hogares de este nivel utilizan internet.
- El 99% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo).
- El 92% de los hogares utiliza alguna página social en internet.
- El 76% de los hogares de este nivel ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.

Educación

- El Jefe de Hogar tiene un nivel de instrucción superior y un número considerable alcanza estudios de post grado.

Economía

- Los jefes de hogar del nivel A se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, miembros del poder ejecutivo, de los cuerpos legislativos, personal del directivo de la Administración Pública y de empresas propias.
- El 95% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.
- El 79% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización,

seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida.

Nivel B

Características de las viviendas

- En el 46% de los hogares, el material predominante del piso de la vivienda es de duela, parquet, tablón o piso flotante.
- En promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

Bienes

- El 97% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.
- El 99% de los hogares cuenta con refrigeradora.
- Más del 80% de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio los hogares tienen dos televisiones a color.
- En promedio los hogares tienen un vehículo de uso exclusivo para el hogar.

Tecnología

- El 81% de los hogares de este nivel cuenta con servicio de internet y computadora de escritorio.
- El 50% de los hogares tiene computadora portátil.
- En promedio disponen de tres celulares en el hogar.

Hábitos de consumo

- Las personas de estos hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales.
- El 98% de los hogares utiliza internet.
- El 90% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo)
- El 76% de los hogares está registrado en alguna página social en internet.
- El 69% de los hogares de este nivel han leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.

Educación

- El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción superior.

Economía

- El 26% de los jefes de hogar del nivel B se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, técnicos y profesionales del nivel medio.
- El 92% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.
- El 47% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización;

seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida.

Nivel C+

El estrato C+ representa el 22,8% de la población investigada.

Características de las viviendas

- El material predominante del piso de estas viviendas son de cerámica, baldosa, vinil o marmetón.
- En promedio tienen un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

Bienes

- El 83% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.
- El 96% de los hogares tiene refrigeradora.
- Más del 67% de los hogares tiene cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio tienen dos televisiones a color.

Tecnología

- El 39% de los hogares de este nivel cuenta con servicio de internet.
- El 62% de los hogares tiene computadora de escritorio
- El 21% de los hogares tiene computadora portátil.
- En promedio disponen de dos celulares en el hogar.

Hábitos de consumo

- El 38% de los hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales.
- El 90% de los hogares utiliza internet.
- El 77% de los hogares tiene correo electrónico personal (no del trabajo)
- El 63% de los hogares está registrado en alguna página social en internet.
- El 46% de los hogares ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.

Educación

- El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción de secundaria completa.

Economía

- Los jefes de hogar del nivel C+ se desempeñan como trabajadores de los servicios, comerciantes y operadores de instalación de máquinas y montadores.
- El 77% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.
- El 20% de los hogares cuenta con seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización,

seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales.

Nivel C

El estrato C- representa el 49,3% de la población investigada.

Características de las viviendas

- El material predominante del piso de estas viviendas son ladrillo o cemento.
- En promedio tienen un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

Bienes

- El 52% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.
- Más del 84% tiene refrigeradora y cocina con horno.
- Menos del 48% tiene lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio tienen una televisión a color.

Tecnología

- El 11% de hogares tiene computadora de escritorio.
- En promedio disponen de dos celulares en el hogar.

Hábitos de consumo

- El 14% de los hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales.
- El 43% de los hogares utiliza internet.
- El 25% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo)
- El 19% de los hogares está registrado en alguna página social en internet.
- El 22% de los hogares de este nivel ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.

Educación

- El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción de primaria completa.

Economía

- Los jefes de hogar del nivel C- se desempeñan como trabajadores de los servicios y comerciantes, operadores de instalación de máquinas y montadores y algunos se encuentran inactivos.
- El 48% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IEES (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.

- El 6% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización, seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida.

Nivel D

El estrado D representa el 14,9% de la población investigada.

Características de las viviendas

- El material predominante del piso de estas viviendas son de ladrillo o cemento, tabla sin tratar o tierra.
- El 31% de hogares tiene un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

Bienes

- El 12% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.
- Menos del 43% tiene refrigeradora y cocina con horno.
- El 5% de los hogares tiene lavadora.
- El 10% tiene equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio tienen un televisor a color.

Tecnología

- En promedio disponen de un celular en el hogar.

Hábitos de consumo

- El 9% de los hogares utiliza internet.
- El 9% de los hogares ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.

Educación

- El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción de primaria completa. ***Economía***

- Los jefes de hogar del nivel D se desempeñan como trabajadores no calificados, trabajadores de los servicios, comerciantes, operadores de instalación de máquinas y montadores y algunos se encuentran inactivos.
- El 11% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL”. (Diario El Comercio, 2013)

2.3.2.3 Datos Estadísticos de la Población Canina

Adicional como tercer factor es indispensable mencionar los datos caninos del Ecuador, este censo fue realizado en función de los perros vacunados de la rabia y desparasitados que no necesariamente tienen dueño por lo cual realice una proyección al respecto.

Cuadro N° 10

Proyección de perros en cada vivienda

Provincia	Censo Población Canina	Proyeccion Perros en Viviendas *	Viviendas	Habitantes por provincias	Habitantes por Vivienda	Habitantes en viviendas por cada perro	Perros por vivienda	Viviendas por cada perro
Azuay	102.983	88.565	183.917,00	762.360	4	9	0,48	2
Bolívar	28.928	24.878	47.110,00	196.595	4	8	0,53	2
Cañar	34.003	29.243	57.377,00	176.130	3	6	0,51	2
Carchi	26.446	22.744	42.900,00	241.068	6	11	0,53	2
Chimborazo	84.314	72.510	123.045,00	490.929	4	7	0,59	2
Cotopaxi	63.167	54.324	101.800,00	438.070	4	8	0,53	2
El Oro	91.974	79.098	159.016,00	643.030	4	8	0,50	2
Esmeraldas	63.285	54.425	128.910,00	525.815	4	10	0,42	2
Galápagos	3.061	2.632	7.161,00	26.896	4	10	0,37	3
Guayas	543.626	467.518	940.712,00	4.233.104	4	9	0,50	2
Imbabura	56.521	48.608	101.086,00	426.336	4	9	0,48	2
Loja	72.422	62.283	113.708,00	485.989	4	8	0,55	2
Los Ríos	106.814	91.860	199.936,00	833.003	4	9	0,46	2
Manabí	194.846	167.568	337.970,00	1.466.404	4	9	0,50	2
Morona Santiago	18.960	16.306	32.791,00	158.376	5	10	0,50	2
Napo	103.659	89.147	22.338,00	111.012	5	1	3,99	0,3
Orellana	14.209	12.220	31.377,00	146.017	5	12	0,39	3
Pastaza	10.148	8.727	19.462,00	89.854	5	10	0,45	2
Pichincha	345.295	296.954	720.930,00	2.758.018	4	9	0,41	2
Santo Domingo	242.652	208.681	94.023,00	439.925	5	2	2,22	0,5
Sucumbíos	21.191	18.224	42.782,00	188.920	4	10	0,43	2
Tungurahua	72.454	62.310	137.434,00	540.176	4	9	0,45	2
Zamora Chinchipe	12.584	10.822	20.985,00	97.822	5	9	0,52	2
Total	2.313.542	1.989.646	3.666.770,00	15.475.850,00	4	8	0,54	2

* Se resta un estimado 14% de la población canina censada por vacunas de perros en fundaciones

Fuente: Proyección mediante recolección de datos estadísticos por Erika Avila

No existe un censo que de a conocer con certeza los perros que existen por vivienda sin embargo mediante esta proyección realizada con datos estadísticos relevantes se puede determinar un universo tentativo de 1.987.030 perros en viviendas y 326.511 perros fuera de viviendas es decir que el 14% de perros podrían considerarse callejeros en el Ecuador.²

2.3.3 Determinación del Comercio Objetivo

En cuanto al Business to Business seleccionamos un mercado especializado conformado por expertos y conocedores en el ámbito de mascotas como veterinarios, dueños y dependientes que trabajan en petshops y criadores de canes.

De acuerdo a mi experiencia actualmente para la marca Pro Plan, considero que este segmento esta marcado en la siguiente proporción de una base de 770 puntos siendo el 38% Petshops, un 44% Veterinarios y un 18% por criaderos.

² NA: Nota de Autor de Erika Avila, se realizo una proyección proporcional de cuantos perros en viviendas existen demostrando una tendencia lógica entre provincias a excepción de provincias puntuales como Napo y Santo Domingo. En Napo el censo de población canina es alto en relación a habitantes y viviendas y en Santo Domingo según los datos estadísticos se proyecta 2 perros por vivienda.

Cuadro N° 11**Diagnóstico de Puntos de Venta de Alimentos para Perros**

	Pet Shops	Veterinarias	Puntos Agrícolas	Total
Universo Canal Especializado	406	476	196	1078
Universo NPP Canal Especializado	290	340	140	770
Cobertura Mensual	261	241	46	548
Promedio Cobertura Mensual	90%	71%	33%	71%

Oportunidad de Cobertura vs Purina	29	99	94	222
Oportunidad de Cobertura vs Universo	145	235	150	530

Sin embargo según lo conversado con la Dra. Alejandra Barahona, Técnica Veterinaria que con el apoyo de AMVEPE Asociación Medica Veterinaria Especialistas en Pequeñas Especies, no existe un Censo que provea al detalle esta información sin embargo estiman que del universo total tentativo de profesionales a nivel nacional en el ámbito veterinarios se debe descartar aquellos que no ejercen la profesión por diferentes motivos y aquellos enfocados en diferentes especialidades a los perros, dejando un universo real entre petshops, veterinarios y criaderos en 1078 puntos aproximadamente y que éstos contarían con la categoría y se dedican a la comercialización y/o recomendación de alimento balanceado para perros.

2.4 TAMAÑO DE UNIVERSO

2.4.1 Business to Consumer

Con la información recolectada podemos concluir los siguientes datos:

Cuadro N° 12**Mercado Objetivo**

		1,90%	11,20%	Total
Total Viviendas	3.666.770	69.669	410.678	480.347
Total Perros por vivienda	1.987.031	37.754	222.547	260.301
Fuente: Recolección y Proyección de Datos				

Este es el universo de perros que viven en hogares pertenecientes a los estratos de Nivel A y B, sus dueños son posibles clientes potenciales.

2.4.2 Business to Business**Cuadro N° 13****Mercado Trade Objetivo**

	Pet Shops	Veterinarias	Centros Agrícolas	Total
Universo Canal Especializado	406	476	196	1078
Universo NPP Canal Especializado	290	340	140	770
Cobertura Mensual	261	241	46	548

2.5 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Se realizara una muestra para el universo de Clientes puesto que se desea aplicar encuestas.

Se calculará en base al método de muestreo probabilístico, con las siguientes consideraciones: valor del universo a muestrear 260.301 hogares con perros, probabilidad del 90%, confiabilidad del 95% y con un margen de error del 5%.

Con el desarrollo de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

En donde:

n = Número de elementos de la muestra

N= Número de elementos de población o universo

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno. Es la probabilidad que tiene la muestra en poseer o no, las mismas cualidades de la población (homogeneidad)

Z = Valor estandarizado en función del grado de confiabilidad de la muestra calculada. En este caso se trabajará con un 95% de confiabilidad lo que resulta en una Z igual a **1.96**

E = Margen de error permitido.

Entonces se tiene lo siguiente:

$$n = \frac{1,96^2 * 90 * 10 * 260.301}{5^2 (260.301-1) + 1.96^2 * 90 * 10}$$

$$n = \frac{899\,975.089,4}{6\,510957,44}$$

$$n = 138.22 = 138$$

2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

- Encuestas enfocadas al cliente/consumidor potencial.
- Entrevistas a Expertos miembros de Canal Especializado y a profesionales que manejan la marca actualmente.

2.6.1 Diseño de Encuesta

Cuadro N° 14

**Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Encuesta**

Esta Encuesta es parte de un proceso de investigación de mercado con la finalidad de analizar un plan de estrategias de marketing enfocado a dueños de perros responsables de la alimentación de sus mascotas

1. Determine el nivel socioeconómico que provee el Jefe de Hogar. Elija una sola respuesta
 - A. Ingresos mayores a \$3000
 - B. Ingresos entre \$ 1600 a \$3000
 - C. Ingresos entre \$ 900 a 1600
 - D. Ingresos menores a \$900

2. Como considera usted y su familia a su perro dentro del hogar. Elija una sola respuesta
 - A. Animal para cuidar la casa
 - B. Compañía para los niños
 - C. Parte de la familia
 - D. Mi Orgullo y cuidado incondicional

3. Conoce que los perros tienen necesidades específicas de acuerdo a su tamaño, raza, edad y estilo de vida y que están son diferentes a las necesidades de los seres humanos?
 Si___ No___

4. Seleccione la variables más importante que usted considera para adquirir alimento para su mascota? Elija una sola respuesta.
 - A. ___ Los beneficios nutricionales que necesita mi mascota
 - B. ___ El precio
 - C. ___ La disponibilidad donde lo puede comprar
 - D. ___ La variedad, especialidades y tamaños del producto
 - E. ___ Otros _____

5. Qué tipo de alimentos le da a su mascota? Elija una sola respuesta
 - A. Casero
 - B. Busco Marcas Económicas
 - C. La primera alternativa que encuentro en la tienda
 - D. Producto recomendado por los expertos
 - E. No pido recomendación pero analizo la marca de acuerdo a beneficios tanto para el perro como para mi.

6. Conoce estas marcas? Si su respuesta es No, siga a la pregunta 7

A. Royal Canin	Si___	No___
B. Eukanuba	Si___	No___
C. Pro Pac	Si___	No___
D. Pro Plan	Si___	No___

- 6.1 Cual es su nivel de satisfacción al respecto de las marcas que conoce?
Califique con 1) muy malo; 2) Malo; 3) Regular; 4) Bueno; 5) Excelente

	Precio	Disponibilidad	Variedad	Nutrición
Royal Canin				
Eukanuba				
Pro Plan				
Pro Pac				

7. A adquirido la marca Pro Plan?

- A. Nunca he escuchado
- B. He escuchado pero no conozco los beneficios
- C. Conozco los beneficios pero no me interesa tener dichos productos
- D. Estoy dispuesto a adquirir pero no se donde adquirir los productos.
- E. Creo que esta caro
- F. Creo que los productos son de poca calidad.

8. Que beneficios espera de un producto de alta calidad e innovación para su mascota? Multiple Respuestas

- A. Dedicar menos tiempo al cuidado de la mascota
- B. Heces pocas y pequeñas (limpieza)
- C. Salud interna (cuidado de huesos y órganos)
- D. Salud Externa (pelaje brillante, dientes sanos, ojos limpios)
- E. Alargamiento de vida del perro
- F. Mayor durabilidad de la comida y absorción del alimento (compras menos frecuentes)

9. Estaría dispuesto a probar la marca Pro Plan conociendo que tiene todos los beneficios mencionados?
Si__ No__

10. Cuanto estaría dispuesto a pagar por un alimento con estos beneficios por 1kg es decir 2 libras?

- A. \$5 a \$8
- B. \$8 a \$12
- C. + mas de 12
- D. No estaría dispuesto

11. Porque medio te gustaría enterarte de los productos y promociones de Pro Plan?

- A. Radio
- B. Televisión
- C. Redes Sociales
- D. Volantes
- E. Expertos Veterinarios y/o vendedores de tienda
- F. Correo Electrónico

12. Le gustaría recibir el alimento para su mascota Pro Plan a domicilio sin recargos si tuviera esta opción?

Si__ No__

2.6.2 Cuestionario para Entrevista

1. ¿Cuál es la percepción y opinión del Pro Plan como Marca y en cuanto a calidad del producto?
2. ¿Cómo definiría los ingredientes y tabla nutricional de Pro Plan?
3. ¿Como define a ProPlan frente a su competencia directa Royal Canin?
4. ¿Cuáles son las debilidades o oportunidades de mejora de Pro Plan?
5. ¿Considera que el precio de venta al comercio y el precio de venta al público es el óptimo?
6. ¿Cuál es su punto de vista en cuanto a la distribución y disponibilidad de Pro Plan, es decir cobertura y contar con el portafolio en los puntos de venta?
7. ¿Que sugerencias tiene para promociones de Pro Plan considerando que es un producto Super Premium?
8. ¿Que factores considera indispensables para recomendar Pro Plan a sus clientes?

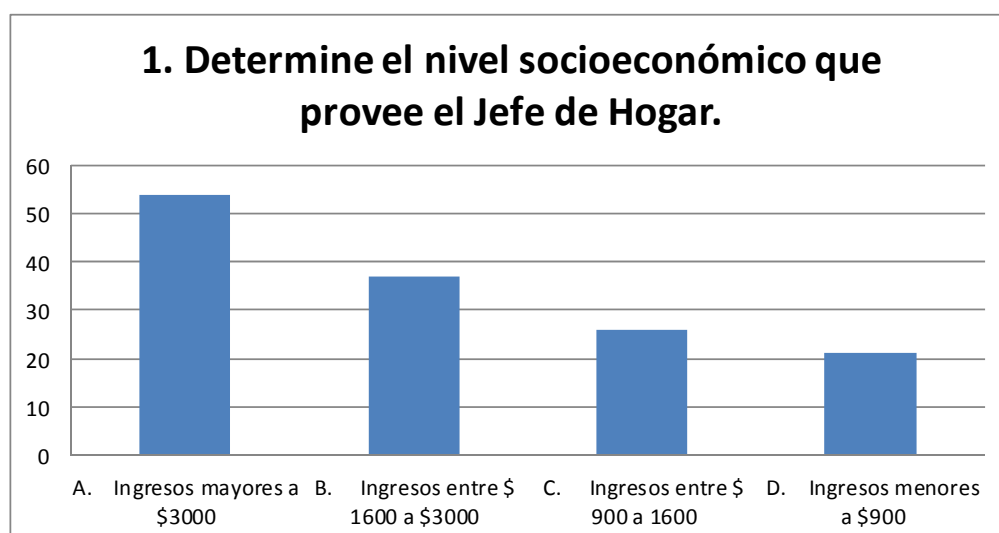
La pregunta numero 8 esta enfocada solo para las entrevistas a expertos que comercializan el producto.

2.7 TABULACIÓN DE RESULTADOS

Por ser una muestra especializada enfocada en personas que tienen perros y que por las características del producto elegimos grupos familiares pertenecientes al Nivel A y B de la Encuestas de Estratificación Socioeconómicas, por tanto las 138 encuestas fueron realizadas en Cuenca, Guayaquil y Quito que frecuentan PetShops de sectores urbanos élités.

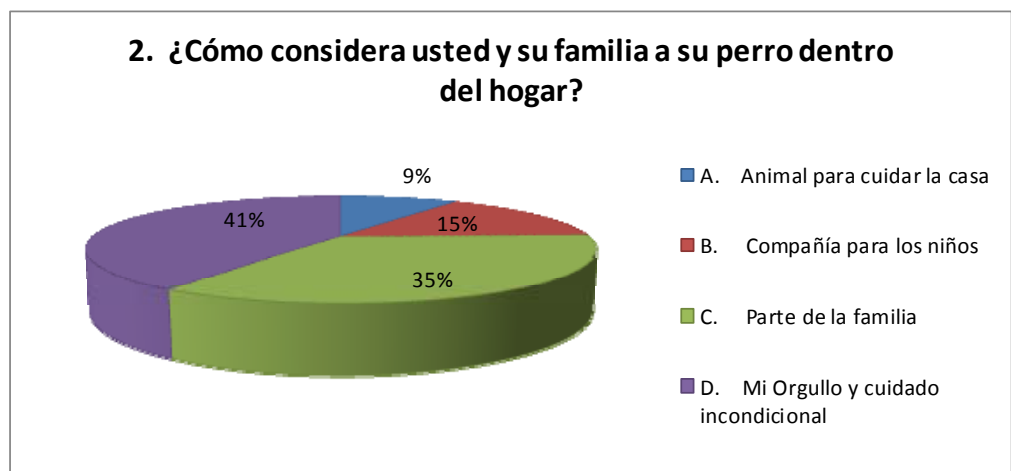
1. Determine el nivel socioeconómico que provee el Jefe de Hogar. Elija una sola respuesta

A. Ingresos mayores a \$3000	54	39%
B. Ingresos entre \$ 1600 a \$3000	37	27%
C. Ingresos entre \$ 900 a 1600	26	19%
D. Ingresos menores a \$900	21	15%



2. ¿Cómo considera usted y su familia a su perro dentro del hogar?. Elija una sola respuesta

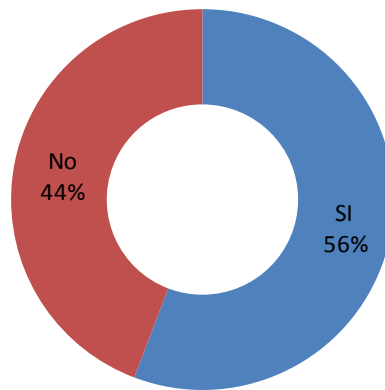
A. Animal para cuidar la casa	13	9%
B. Compañía para los niños	21	15%
C. Parte de la familia	48	35%
D. Mi Orgullo y cuidado incondicional	56	41%



3. ¿Conoce que los perros tienen necesidades específicas de acuerdo a su tamaño, raza, edad y estilo de vida y que están son diferentes a las necesidades de los seres humanos?

Si	77	56%
No	61	44%

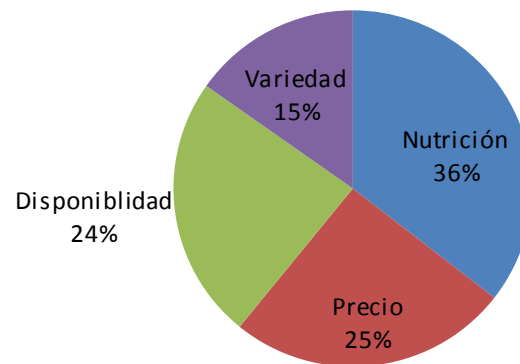
3. ¿Conoce que los perros tienen necesidades específicas de acuerdo a su tamaño, raza, edad y estilo de vida y que están son diferentes a las necesidades de los seres humanos?



4. Seleccione la variable más importante que considera para adquirir alimento para su mascota. Elija una sola respuesta.

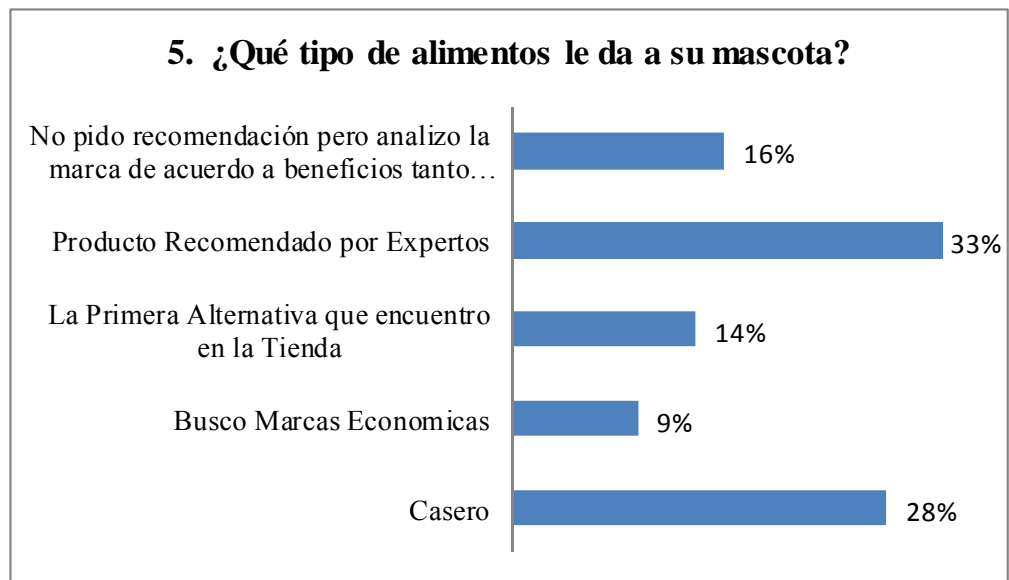
- A. 49 36% Los beneficios nutricionales que necesita mi mascota
- B. 35 25% El precio
- C. 33 24% La disponibilidad donde lo puede comprar
- D. 21 15% La variedad, especialidades y tamaños del producto.

4. Seleccione la variable más importante que considera para adquirir alimento para su mascota.



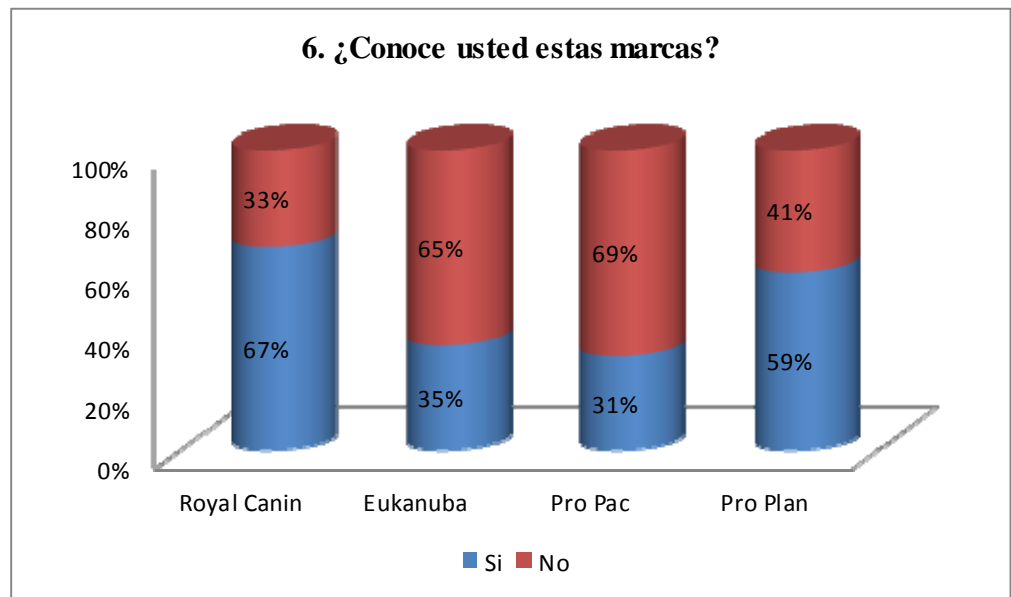
5. ¿Qué tipo de alimentos le da a su mascota? Elija una sola respuesta

A. Casero	39	28%
B. Busco Marcas Económicas	13	9%
C. La primera alternativa que encuentro en la tienda	19	14%
D. Producto recomendado por los expertos	45	33%
E. No pido recomendación pero analizo la marca de acuerdo a beneficios tanto para el perro como para mí.	22	16%



6. ¿Conoce estas marcas? Si su respuesta es No, siga a la pregunta 7.

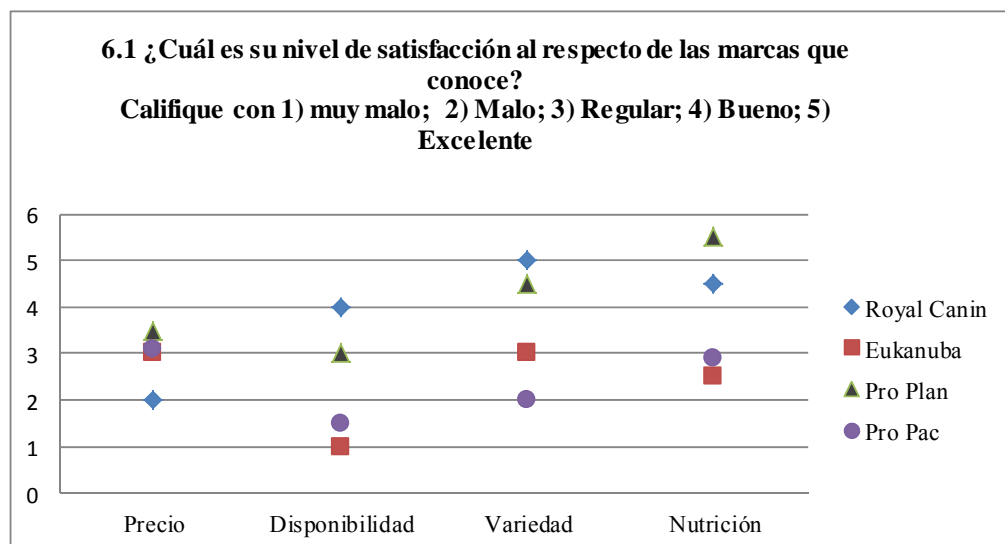
A. Royal Canin	Si 93	No 45
B. Eukanuba	Si 48	No 90
C. Pro Pac	Si 43	No 95
D. Pro Plan	Si 82	No 56



6.1 ¿Cuál es su nivel de satisfacción al respecto de las marcas que conoce?

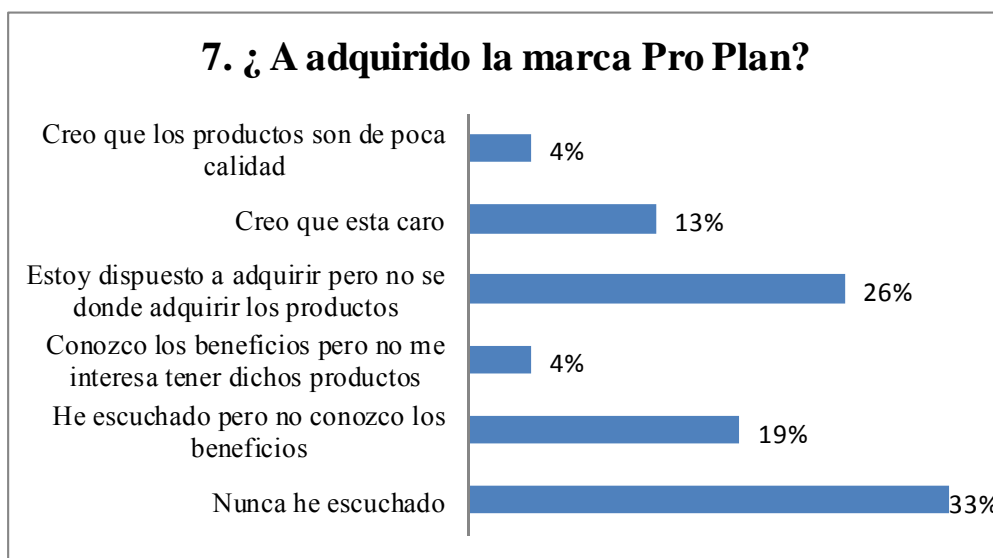
Califique con 1) muy Malo; 2) Malo; 3) Regular; 4) Bueno; 5) Muy Bueno

	Precio	Disponibilidad	Variedad	Nutrición
Royal Canin	2	4	5	4,5
Eukanuba	3	1	3	2,5
Pro Plan	3,5	3	4,5	5,5
Pro Pac	3,1	1,5	2	2,9



7. ¿A adquirido la marca Pro Plan?

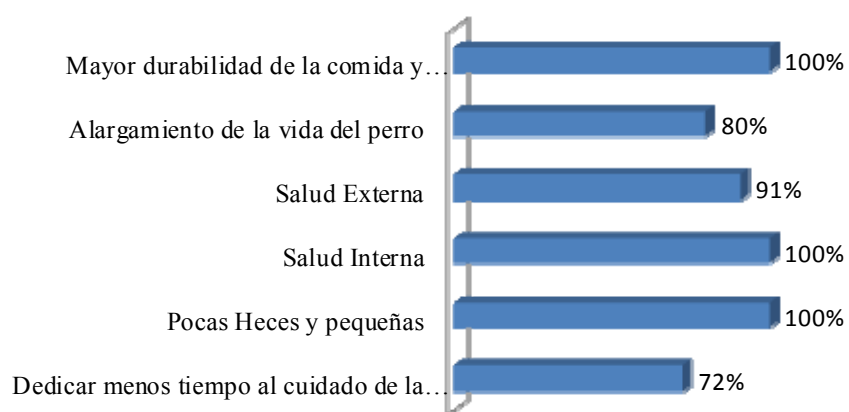
A. Nunca he escuchado	46	33%
B. He escuchado pero no conozco los beneficios	26	19%
C. Conozco los beneficios pero no me interesa tener dichos productos	6	4%
D. Estoy dispuesto a adquirir pero no se donde adquirir los productos.	36	26%
E. Creo que esta caro	18	13%
F. Creo que los productos son de poca calidad.	6	4%



8. ¿Que beneficios espera de un producto de alta calidad e innovación para su mascota? Seleccione múltiples opciones

A. Dedicar menos tiempo al cuidado de la mascota	100	72%
B. Heces pocas y pequeñas (limpieza)	138	100%
C. Salud interna (cuidado de huesos y órganos)	138	100%
D. Salud Externa (pelaje brillante, dientes sanos, ojos limpios)	125	91%
E. Alargamiento de vida del perro	110	80%
F. Mayor durabilidad de la comida y absorción del alimento (compras menos frecuentes)	138	100%

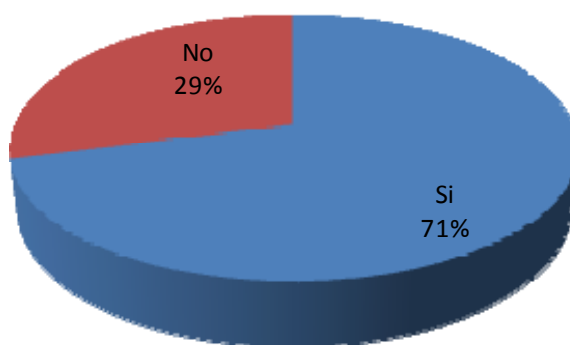
8. ¿Qué beneficios espera de un producto de alta calidad e innovación para su mascota?



9. ¿Estaría dispuesto a probar la marca Pro Plan conociendo que tiene todos los beneficios mencionados?

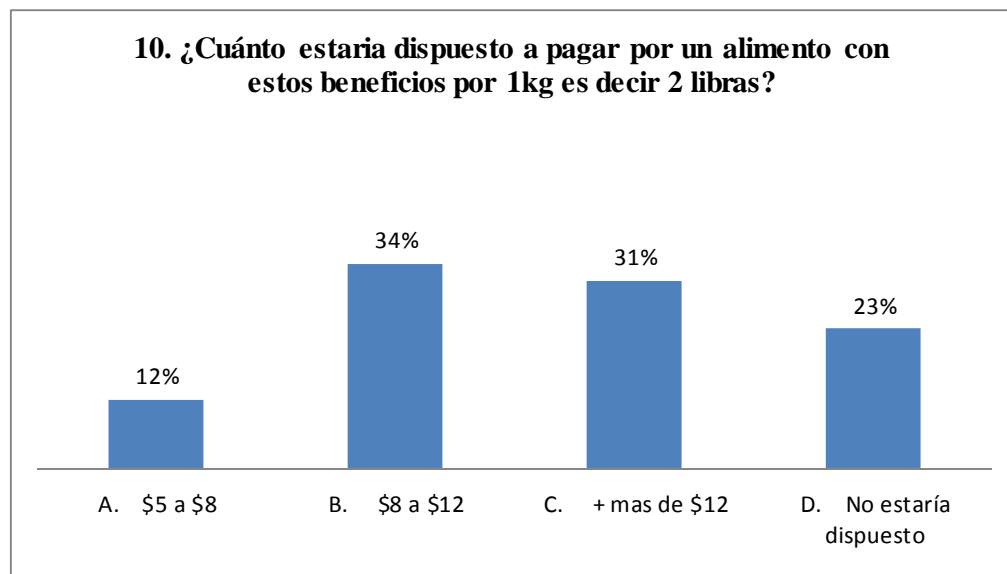
Si	98	71%
No	40	29%

9. ¿Estaría dispuesto a comprar la marca Pro Plan, conociendo que tiene los beneficios antes mencionados?



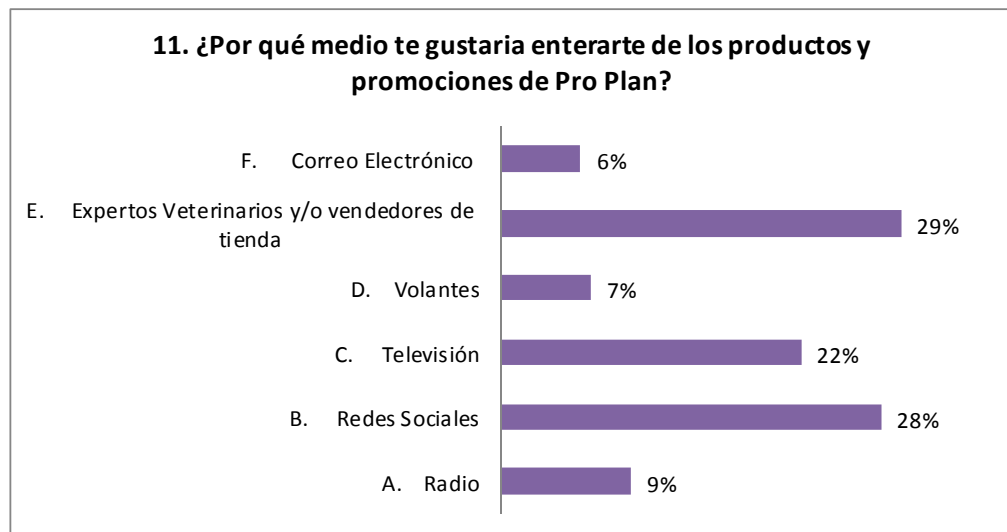
10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un alimento con estos beneficios por 1kg es decir 2 libras?

A. \$5 a \$8	16	12%
B. \$8 a \$12	47	34%
C. + mas de 12	43	31%
D. No estaría dispuesto	32	23%



11. ¿Porque medio prefiere enterarse de los productos y promociones de Pro Plan?

A. Radio	13	9%
B. Televisión	38	28%
C. Redes Sociales	30	22%
D. Volantes	9	7%
E. Expertos Veterinarios y/o vendedores de tienda	40	29%
F. Correo Electrónico	8	6%



12. ¿Le gustaría recibir el alimento para su mascota Pro Plan a domicilio sin recargos si tuviera esta opción?

Si	88	64%
No	50	36%



2.8 ENTREVISTAS

Se realizaron entrevistas al gremio de expertos veterinarios y recomendadores en la Capacitación de la WSABA en el Hotel Mercure, detallo el resumen de los puntos de vista.

1. ¿Cuál es la percepción y opinión del Pro Plan como Marca y en Cuánto a calidad del producto?

Conocemos que es una marca de alta tecnología, desarrollo e inversión y que sus ingredientes son de materia prima de gran calidad, de hecho su tabla nutricional y composición técnica es de las mejores a nivel mundial, cuida mucho la salud del animal, propone beneficios palpables como pelaje brillante, vitalidad y energía del animal, dientes limpios incluso conocemos que ciertos atributos permiten el desarrollo de la capacidad mental, el perro aprende y capta cuando lo entrenan y prolonga el tiempo y calidad de vida del perro.

2. ¿Cómo definiría los ingredientes y tabla nutricional de Pro Plan?

Como comentan, son ingredientes de gran calidad, refiriéndose a que en realidad es hecha de carne y pollo y no de sobras o mermas como otras marcas, es un producto Super Premium.

3. ¿Como define a ProPlan frente a su competencia directa Royal Canin?

La verdad es que desde el punto de vista de consumidor o cliente sabemos que Pro Plan por su gran calidad y porque como expertos conocemos que sus componentes son mejores sin embargo como negocio o intermediario debemos reconocer que el margen monetario en cuanto a bonificaciones son más convenientes las que Royal Canin ofrece, con esto no quiere decir que exista una fidelización pero si cierta preferencia, de igual manera rescatamos que Pro

Plan siempre esta enfocándose en el tema de capacitaciones y desarrollo lo cual es fundamental para mi equipo de trabajo, aporta con un plus.

4. ¿Cuáles son las debilidades o oportunidades de mejora de Pro Plan?

Consideramos que en el tema de visibilidad en el punto de venta hay muchas oportunidades de mejora como por ejemplo el servicio de mercaderistas para tener el producto bien perchado, que ofrezcan exhibidores para colocar el producto, que cuenten con material POP en buen estado y actualizado, que dejen una lista de productos sugeridos, que ofrezcan la gama de productos completa ya que muchas de las veces ni el vendedor conoce el portafolio con el que cuentan mucho menos sus atributos diferenciadores, sugerimos que la FFVV asista más frecuentemente las tiendas y con ellos mejore la calidad de la atención en tiempo, conocimiento y que los pedidos lleguen en el tiempo que ofrecen y sobretodo que mejore el tema de promociones.

5. ¿Considera que el precio de venta al comercio y el precio de venta al publico es el óptimo?

El vender un producto Super Premium siempre deja un margen más atractivo versus los demás sin embargo y que es lo que siempre solicitamos el tema de bonificaciones.

6. ¿Cuál es su punto de vista en cuanto a la distribución y disponibilidad de Pro Plan, es decir cobertura y contar con el portafolio en los puntos de venta?

No es el ideal ni el correcto ya que no tienen la misma prioridad para todos los puntos de venta.

7. ¿Que sugerencias tiene para promociones de Pro Plan considerando que es un producto Super Premium?

Capacitaciones comprensibles para todo el equipo de los puntos de venta

Capacitaciones para expertos en términos de médicos veterinarios

Packs o Bonificaciones

Apoyo en eventos para los locales

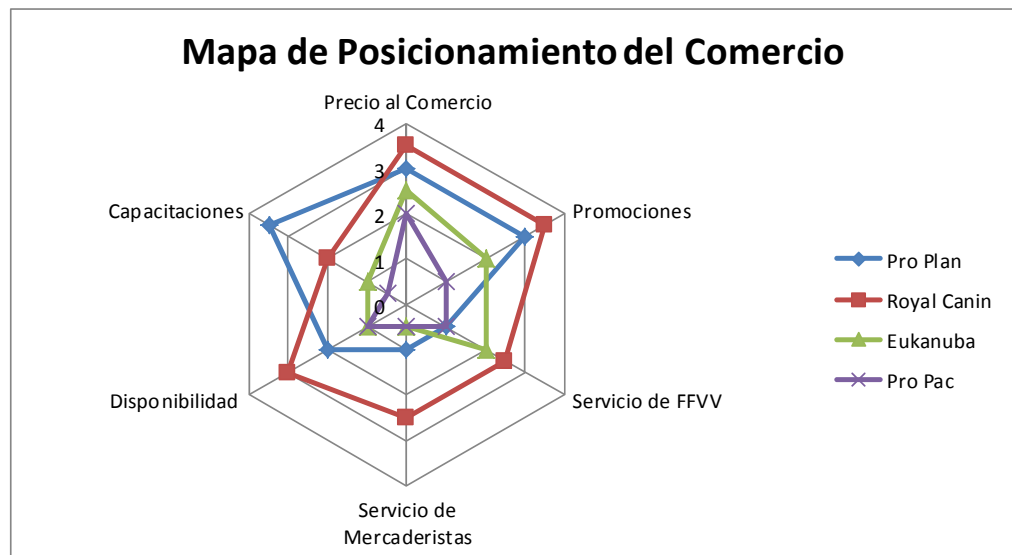
8. ¿Que factores considera indispensables para recomendar Pro Plan a sus clientes?

El producto de por si es bueno, es un tema de mejor atención personalizada que ofrezca un ganar-ganar a cada punto de venta. Que se note el interés que tienen en el gremio.

2.9 MAPAS DE POSICIONAMIENTO

2.9.1 Posicionamiento del Comercio

Gráfico N° 12



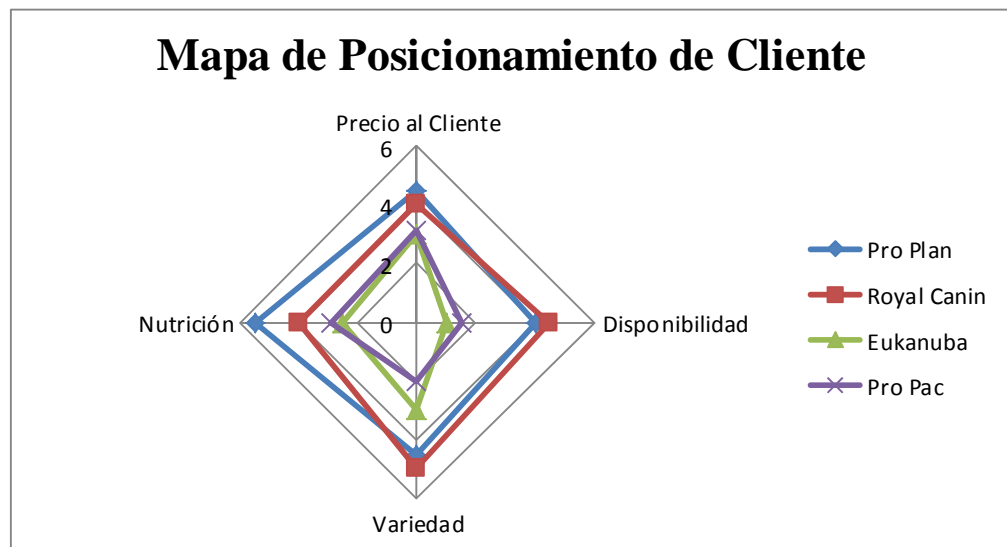
El posicionamiento es la percepción que un producto y/o servicio ocupa en la mente de los clientes, sin embargo para este caso se debe aclarar que el concepto de ventaja competitiva es diferente al de posicionamiento puesto que hace referencia a una fortaleza de la empresa que es muy valorada por el cliente, en este caso para Pro Plan es el tema de capacitaciones, sin embargo en el mercado en términos generales del producto Royal Canin esta posicionado en la mente de los comerciantes.

Resulta claro que tanto Royal Canin como Pro Plan luchan por alcanzar una misma posición en el mercado, sin embargo se debe diferenciar sus ventajas

competitivas para decidir sobre cual de ellas se va a construir la posición, considero que para el comercio Pro Plan se debe enfocar en el mejor servicio.

2.9.2 Posicionamiento del Cliente

Gráfico N° 13



La ventaja de solucionar correctamente la estrategia de posicionamiento es mediante la definición de su marketing mix.

2.10 MATRIZ FODA

Cuadro N° 15

Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
Producto de alta calidad, 100% balanceado con ingredientes frescos y enteros	Registros sanitarios de Cachorro Complete en proceso
Empaque resistente a la manipulación y concentración de olores	Falta de seguimiento para verificar la recomendación en el canal especializado
Fabricación bajo altos estándares de calidad para cada estilo de vida del perro	Material POP sin alineación del “Path to the consumer” y con información técnica al detalle
Beneficios tangibles en el consumidor como masa corporal ideal por la dosificación adecuada, dientes y huesos saludables, alta protección inmunológica y energética, heces solidas y pequeñas gracias a la digestibilidad del producto y pelaje brillante, alta palatabilidad	Falta de Ubicación primaria en los puntos de venta y codificación de todo el portafolio con planogramas
Diferenciación de productos y servicios: A mayor diferenciación, menor intensidad de la rivalidad en precios, puesto que el comprador mantiene sus preferencias a pesar de las posibles guerras de precios	Pocos eventos debido al pensamiento que hay dificultad de ubicar personas con la capacidad económica de invertir en su mascota
Innovación Científica y nutricional constante	Restricción a nivel de la región para introducir comerciales publicitarios
La marca Nestle Purina tiene notoriedad e imagen de alta calidad	Debilidad en el servicios de mercaderistas y fuerza de ventas
Amenazas	Oportunidades
Cambios en los entes reguladores como Agrocalidad	Mejorar la Cobertura a nivel Nacional en el Canal Especializado
Restricciones a las Importaciones	Implementar o mejorar el modelo de Distribución en Zonas Foraneas
Reacción mínima de dos meses a la demanda no programada o en casos de desabastecimiento	Comercialización de Portafolio Completo
Competencia, Royal Canin oferta un margen más alto para el tendero generando consecuentemente mayor recomendación y además tiene un plan de bonificaciones para tener más presencia en la percha	Mejorar las relaciones con veterinarios y tenderos de Petshops y puntos agricolas
Pro Pac es un producto Premium sin embargo es percibido por el consumidor como un producto Super Premium conjuntamente con Eukanuba	Realizar un plan de fidelización y recomendación
Inversión Regional dedicada al fortalecimiento de la marca Core	Productos rotos y dañados en las importaciones
Posible Entrada del Portafolio de Mars	Creciente numero de personas que da alimento casero a sus perros.

3 ESTRATEGIAS DE MARKETING

3.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA

El concepto de estrategia corporativa nace con la idea de que es el recurso más importante de la compañía y así debe ser valorado por el director general, la esencia de su propia aptitud y el medio de integrar el trabajo de sus ayudantes. La estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas o planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser a largo plazo. El esfuerzo por definirla se complica porque los objetivos y las metas son múltiples y variados. (Kenneth, 2013)

La estrategia corporativa tiene dos aspectos igualmente importantes. El primero es la formulación; el segundo es su implementación. Antes de poder elegir deben valorarse los puntos fuertes y débiles de la empresa. Debe estimarse, del modo más objetivo posible, su capacidad actual o potencial de aprovechar las necesidades del mercado detectadas o agilidad para superar los posibles riesgos y particularmente en el equipo de Purina pienso que la exigencia en un trabajo bien ejecutado a convertido el término competitividad de equipo en ciertos grados de ambición individual desenfocando los términos de buen ambiente laboral y de exclusión a las políticas y buenas prácticas de Nestlé.

En este contexto la estrategia corporativa debe ser el medio para el desarrollo óptimo de los colaboradores, basados en el concepto primero la gente ya que son el motor fundamental para poner en marcha la empresa con su trabajo intelectual y físico teniendo en cuenta los cuatro componentes de la estrategia: primero las oportunidades del mercado, segundo los recursos y competencias corporativas, tercero los valores y aspiraciones personales y cuarto el reconocimiento de las obligaciones.

En consecuencia es necesario conocer los lineamientos de Nestle.

Misión: Exceder con servicios, productos y marcas las expectativas de Nutrición, Salud y Bienestar de los clientes y consumidores.

Visión: Ser reconocida como la empresa más respetada y confiable de Nutrición, Salud y Bienestar en el Ecuador.

Estructura Operativa: Sociedad anónima dedicada a la elaboración y comercialización de alimentos y bebidas, constituida y en funcionamiento dentro del marco jurídico de la legislación ecuatoriana cuya matriz administrativa se encuentra en Oficinas de la ciudad de Quito, además cuenta con un Centro de Distribución en Cayambe. (NESTLE Ecuador, 2013)

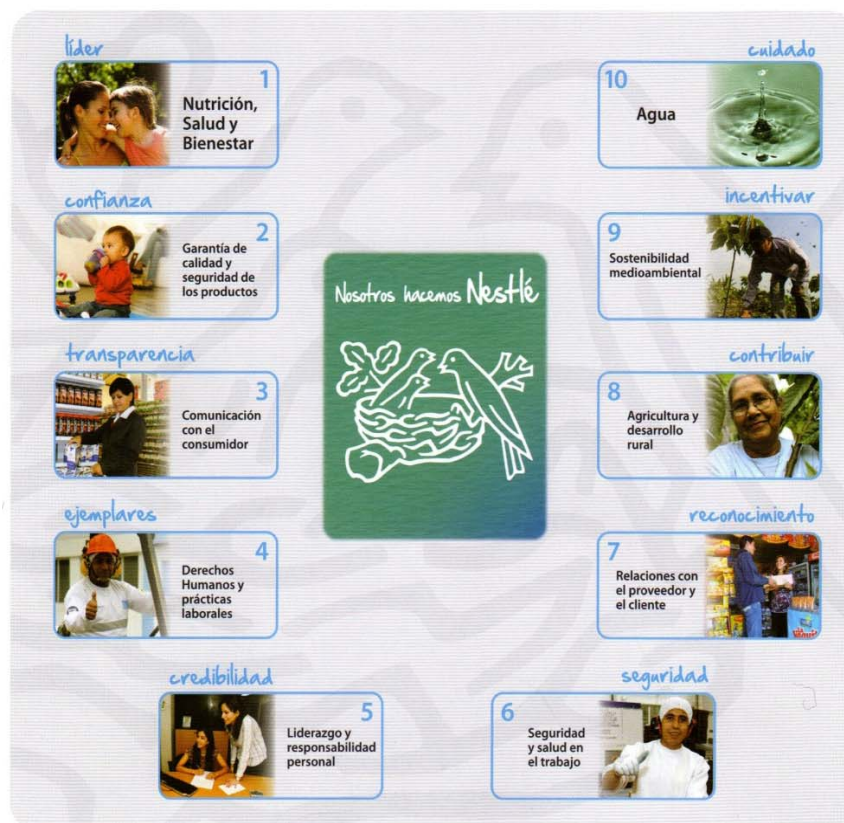
Gráfico N° 14

Principios Corporativos Empresariales

Principios Corporativos Empresariales

Dado que Nestlé es una compañía basada en principios, los Principios Corporativos Empresariales de Nestlé conforman los cimientos de todo lo que hacemos. El cumplimiento de estos Principios, de las

políticas específicas relacionadas con cada uno de ellos, no es negociable por parte de los empleados y su aplicación es controlada y auditada con regularidad.



Fuente: Nestlé Ecuador

Por tanto encaja la política de hacer bien las cosas la primera vez y cada vez ligado a la educación hacia y a través del equipo de trabajo, motivando positivamente, empezando con la difusión y práctica de los valores corporativos mencionados y aplicando la Matriz de Liderazgo Nestlé.

Gráfico N° 15**Matriz de Liderazgo**

La Matriz de Liderazgo Nestlé señala una práctica de gestiones empresariales que ligada al Reglamento Interno de Trabajo abordan la forma en la que los colaboradores deben trabajar día a día manifestada en 6 factores esenciales para trabajar prósperamente y proveer un buen ambiente de trabajo. Cada factor es aplicable a todos los colaboradores pero las competencias varían en función del nivel de gestión sean colaboradores, líderes o líderes senior. A mi percepción la Matriz de Liderazgo es el reflejo de la cultura que se desea plasmar sin embargo necesita un impulso para su ejecución, este impulso es la estrategia corporativa propuesta; reforzar la metodología vigente, bajo el nombre “Así se hace aquí o ASHA” que es una conexión de saber que debemos hacer (mente), como debemos hacer (cuerpo) y queremos hacerlo (espíritu), la mezcla y desarrollo de estos tres factores permitirán la creación de una cultura organizacional sólida y sostenible.

Indudablemente es una propuesta de planificación, organización e implementación efectiva de los valores y roles corporativos, la mente representa la estrategia y razón de ser de la empresa, el cuerpo representan los roles y actividades diarias de cómo lo vamos a hacer y el espíritu es el desarrollo, capacitación, motivación de los colaboradores. Son éstos los tres focos de desarrollo de la estrategia corporativa.

La estrategia viene acompañada de un lado comercial y uno de responsabilidad social, la comercialización de alimentos Super Premium para perros que en cuanto a producto transmiten excelente calidad, nutrición e investigación y desarrollo y en cuanto a calidad obtener altos grados de satisfacción del cliente interno y externo.

Las actividades que sustentan esta estrategia deben tener enfoque y por ello se detallan en el análisis de estrategias competitivas, pero en términos generales son los roles, procesos, responsabilidades, deberes y derechos que los colaboradores tienen desde su función.

La cultura organizacional a más de informarla se debe difundir a todos los niveles y está debe ser acompañada por capacitaciones, talleres y desarrollo del personal creando un excelente ambiente de trabajo, reflejo de motivación.

Una vez desarrollados estos focos, se puede retomar la Matriz de Liderazgo como una propuesta de mejora que permite al gerente general conjuntamente con talento humano y cada colaborador establecer objetivos cualitativos (valores-foco desarrollo) y cuantitativos (responsabilidades laborales- foco desempeño) que deben

desempeñar con un seguimiento mensual mediante conversatorios abiertos al dialogo sean individuales o de equipo.

En la táctica, el colaborador especificara cuáles considera sus fortalezas y elegirá máximo tres puntos en los que considera que necesita desarrollarse y desarrollar y se establecerá conjuntamente un plan de acción que reflejen este desarrollo.

Cuadro N° 16

Foco: Desempeño	Foco: Desarrollo
1. Claros objetivos alineados a los planes de negocio.	1. Fortalezas y áreas a desarrollar.
2. Revisiones y coaching periódico.	2. Opciones de desarrollo de carrera.
3. Evaluación de desempeño.	3. Alineación de expectativas.
4. Reconocimiento y recompensa diferenciada.	4. Acciones para apalancar el desarrollo.

3.2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Descritas en el libro *Competitive Strategy*, de Michael Porter en el año de 1980, como las acciones defensivas u ofensivas de una empresa para crear una posición adecuada dentro de una industria. Para esto Porter utiliza tres estrategias genéricas que se pueden utilizar individualmente o en conjunto, para generar a largo plazo una posición relevante a la de los competidores. (Porter, 1980: 31)

Estas estrategias son: El liderazgo en costos totales bajos, la diferenciación y el enfoque.

Es claro reconocer que estas estrategias crean una ventaja competitiva frente a la competencia, pero solo hasta que la copien o mejoren, es por esto que se utilizan otras herramientas para fortalecer al negocio. Para el caso de este proyecto se utilizará la estrategia de diferenciación y enfoque.

No se ha utilizado una estrategia de liderazgo en precios, porque por todo lo expuesto anteriormente conocemos que Pro Plan es un producto que proporciona beneficios únicos.

Gráfico N° 16



3.2.1 Diferenciación

Claramente se ha establecido una estrategia de diferenciación, con respecto a la calidad, exclusividad, innovación, tecnología traducidos en calidad técnica habilitada para elegir los insumos y materias primas de más alta particularidad que ofrece la marca Pro Plan. La diferenciación se considera como una barrera protectora contra la competencia, no obstante existe un fuerte competidor que es Royal Canin que promueve características similares para lo cual la estrategia en cuanto a nutrición debe ser claramente diferenciada por sus ingredientes, composición y tabla nutricional. Puntualizando la nutrición como variable principal que debe ser conjugada con una variable dinámica que es la calidad en el servicio interno y externo.

Por factores expuestos anteriormente, considero que para mejorar la calidad en el servicios la estrategia es determinar la funcionalidad óptima de la cadena de valor puesto que no existe ventaja competitiva viendo a una empresa como un todo sino que se debe analizar las múltiples actividades que se desempeñan y como actúan entre sí; el grado de integración entre las actividades juega un papel clave e identifico que es aquí donde se debe trabajar porque como diagnostico considero que en la cadena de valor actual de la marca no existen roles definidos ni conocimiento tangible de las actividades que agregan valor.

3.2.1.1 Cadena de Valor

Introducida al medio por Michael Porter, en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, publicada en

1985, ha llegado a considerarse como un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. (Porter, 2001)

La cadena de valor es una herramienta valiosa, que se utiliza para determinar cuáles son las ventajas competitivas de la empresa, barreras de entrada y de salida, y también puede ayudar a determinar la estructura organizacional, al mando de ciertas actividades, sean éstas primarias o secundarias como lo podemos apreciar en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 17



Actividades Primarias:

- **Logística Interna:** Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y selección de insumos del producto, almacenamiento, control de inventarios. Actividad realizada en

Argentina lugar desde donde se importa Pro Plan. La actividad que agrega valor es ahorro de tiempo y recursos al realizar múltiples conferencias no agendada con Argentina y solo realizar una reunión programada de análisis y puntos en cuanto a tiempos de tránsito de los productos, capacidad de reacción inmediata, normación de registros sanitarios e importaciones según la planeación y la demanda.

- Operaciones: Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación. Como oportunidad de mejora identifico la comunicación que debe mantener este departamento desde Argentina con marketing de Ecuador para informar posibles lanzamientos de empaques y fórmulas en particular.
- Logística Externa: Actividades asociadas con el recibo de importaciones, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, control de inventarios y tránsitos, frescura de los productos, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos. En esta área considero que actividades que aportan es la entrega a tiempo de pedidos, control de fechas de caducidad, tratamiento de peso de productos para evitar rupturas o paquetes dañados.

- **Mercadotecnia y Ventas:** Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan adquirir el producto como promociones, fuerza de ventas capacitada y especializada, capacidad de cobertura de la FFVV, cuotas retadoras y sostenibles de ventas, selección de canal especializado y buenas relaciones personales. Considero que una actividad que agrega valor es la comunicación clara y a tiempo entre marketing y ventas y a su vez al mercado.
- **Servicio:** Actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como servicio call center, entrenamientos y atención a los clientes y ser un filtro de inspección y calidad para determinar oportunidades de mejora.

Actividades de Apoyo

- **Compras:** En este ámbito rescato como fundamental mejorar el proceso de tiempos de entrega y de bienes o servicios de alta calidad y enfocar como categoría de prioridad al departamento de marketing y ventas ya que existe el antecedente de no cumplir con promociones ofrecidas al mercado ya que los proveedores de compras no llegan a tiempo con los materiales ofrecidos creando un grave problema para la diferenciación del producto.

- **Desarrollo de Tecnología:** Incluye cada actividad de valor sea desde conocimientos, procedimientos, políticas o procesos. En esta acción detallo dos actividades que agregan valor a la cadena, la primera realizar un análisis de aquellos procesos que no aportan significativamente y por el contrario generan desperdicios de tiempo y recortar los flujos operativos para aprobaciones y lo segundo capacitar a todo el equipo para el conocimiento y cumplimiento de las diferentes tecnologías.
- **Administración de Recursos Humanos:** Actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de los tipos de personal, considero que se debe focalizar los recursos en entrenamientos y motivación de los empleador ya que el tema de competitividad esta siendo distorsionado a falta de cooperación y con ello genera un mal ambiente laboral, factor que estropea la diferenciación en la cadena de valor. Programas de Remuneración e Incentivos para atraer y retener al personal.
- **Infraestructura de la Empresa:** Incluye varias actividades incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales y regulatorios considero que la negociación y el mantener relaciones continuas con los entes reguladores es entre las actividades más importantes de la cadena.

3.2.2 Enfoque

El Enfoque para Pro Plan es mantener la orientación claramente definida para el canal especializado para ahondar la comercialización de alimentos para perros en Petshops, Veterinarias y Agropuntos por ser un producto que requiere de recomendación de un experto hacia un cliente de nivel económico medio-alto.

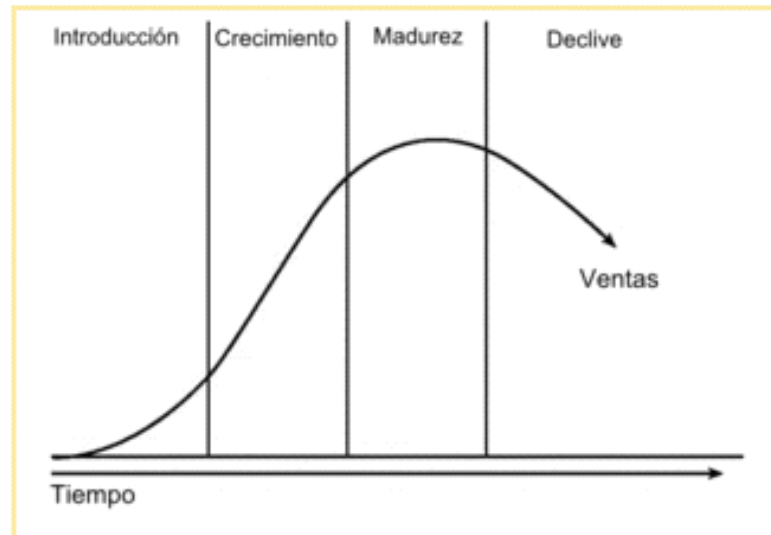
En este tema de enfoque es fundamental el desarrollo de un plan de educación nutricional y conocimiento acerca de los perros, dando a conocer los motivos de un adecuado alimento balanceado para los perros en vez de comida casera mediante una campaña visual y emotiva con dos focos, el primer foco capacitando en datos nutritivos, características y necesidades en la alimentación del perro para que la gente se empape de las solidas razones, conozca y entienda los beneficios de Pro Plan el segundo foco englobado al tema de responsabilidad social que por alimentar a un perro con Pro Plan no solo lo hacen con el sino también con un perro callejero realizada a través de donaciones de productos Purina a fundaciones a nivel nacional.

3.3 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Según Richard L. Sandhusen, el ciclo de vida del producto es un modelo que supone que los productos introducidos con éxito a los mercados competitivos pasan por un ciclo predecible con el transcurso del tiempo, el cual consta de una serie de etapas (introducción, crecimiento, madurez y declinación), y cada etapa plantea riesgos y

oportunidades que los comerciantes deben tomar en cuenta para mantener la rentabilidad del producto. (Sandhusen, 2002: 389-393)

Gráfico N° 18



Considero que Pro Plan actualmente está en la etapa de crecimiento en la cual, las ventas comienzan a aumentar rápidamente.

Esta etapa suele presentar el siguiente escenario:

- Las ventas suben con rapidez.
- Muchos competidores ingresan al mercado.
- Aparecen productos con nuevas características (extensiones de producto, servicio o garantía).

- Los precios declinan de manera gradual como un esfuerzo de las empresas por incrementar las ventas y su participación en el mercado.
- La promoción tiene el objetivo de persuadir para lograr la preferencia por la marca.
- La distribución pasa de ser selectiva a intensiva.
- Las utilidades aumentan, a medida que los costos unitarios de fabricación bajan y los costos de promoción se reparten entre un volumen más grande.
- Los clientes que adquieren el producto en esta etapa son los adoptadores tempranos.

Según Lamb, Hair y McDaniel, en la etapa de crecimiento las ventas suelen incrementarse a tasas crecientes, muchos competidores ingresan en el mercado, las grandes compañías pueden comenzar a adquirir pequeños negocios pioneros y las utilidades son saludables. (Lamb, Hair y McDaniel, 2002: 333)

Pro Plan en vista de estas circunstancias y conocedores de la prosperidad de la categoría impone esfuerzos por alargar la vida del producto todo lo posible.

Razón por la cual se plantea un relanzamiento para potencializar las oportunidades de venta en base las siguientes mejoras que se abordaran puntualmente en el mix de marketing.

- Notable mejora de la calidad.
- Importantes y nuevas ventajas competitivas

El relanzamiento tiene efectos duraderos; se trata casi de un nuevo producto en el mercado; por eso, supone un alto riesgo y costes elevados.

3.4 MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Clasifico a Pro Plan como un producto de consumo de especialidad puesto que el comportamiento de compra del cliente tiene una fuerte preferencia y lealtad de marca, realiza un esfuerzo especial de compra, poca comparación entre marcas y tiene baja sensibilidad al precio. El precio es alto. La distribución es exclusiva en puntos distintivos de venta. La promoción es más enfocada por el productor y los intermediarios.

3.4.1 Producto

Actualmente nos enfrentamos a un inconveniente con el producto, sabemos que contamos con un producto exclusivo pero que no es apreciable por el consumidor porque no entiende en su complejidad todos los beneficios y porque la empresa ha venido considerando la diferenciación solo en términos del producto sin explotar las oportunidades en diferenciarse en todo lo que este implica, esto a producido una “miopía de marketing” una concentración en el producto en la necesidad pero no en la asistencia, si bien es cierto Pro Plan ofrece una nutrición excepcional pero según las encuestas y entrevistas realizadas también demandan un mejor servicio y atención.

En cuanto al diseño de empaque y producto se lo va a mantener ya que es un producto de muy alta calidad, investigación, innovación y desarrollo según el detalle explicado en el capítulo 2.

Por ende se define a un producto como algo más que un conjunto de características tangibles, es un conjunto complejo de beneficios que satisfacen sus necesidades, Pro Plan satisface la necesidad de una nutrición (no alimentación simplemente) adecuada para cada perro más el deseo de comodidad de uso y pertenencia o autorrealización por el orgullo de tener una mascota en excelentes condiciones. Estos deseos de un producto específico se convierten en demandas de aquellas personas que tienen la capacidad adquisitiva de adquirirlo.

Un punto importante que se debe trabajar es el producto aumentado traducido en servicio, por lo que vamos a mencionar los atributos de la marca en cuanto a calidad, entendiendo que calidad se refiere no solo a la ausencia de defectos sino que mejora constantemente las características y diseño del producto, por tanto la estrategia es que apoyados en la estrategia corporativa se va a solidificar un programa de calidad total en cuanto a la formación de aspectos técnicos del producto dirigido a todos los niveles de la organización, capacitando y motivando a los empleados para presten un servicio alta calidad en todos los niveles de la cadena de valor, misma que va de la mano con la estrategia corporativa.

Esta estrategia busca prevención y planificación a corto plazo y solidez en relaciones estratégicas viendo la calidad como un poderoso instrumento para conseguir la satisfacción total del cliente interno y externo para conseguir una ventaja sobre los competidores. En este ámbito se profundizara la estrategia a clientes externos.

Se va a abordar tres frentes marketing de relaciones, portafolio y estrategia de marca.

3.4.1.1 Marketing de Relaciones y de Servicios

Realizar un diagnóstico y segmentación de clientes para proponer un Plan Integral Anual que permita alinear las actividades diferenciadoras y de exclusividad creando un alto nivel de integración, con la finalidad de que el comprador considere como valiosos esta diferenciación. Como soporte a estrategia que busca construir relaciones de largo plazo basadas en la confianza mutua con los clientes, proveedores, distribuidores, comercios y suministradores más interesantes creando una red de cooperación vertical de marketing en el que el usuario que recibe el valor final no sólo depende de las decisiones de Purina sino de toda la cadena.

Gráfico N° 19**Objetivos de Calidad**

Fuente: Objetivos de Calidad Nestlé

Fuerzas de Ventas

En base a la estructura actual se mantienen 12 colaboradores de Purina de los cuales 5 son comerciales y enfocaran sus habilidades exclusivamente en la marca Pro Plan, todos orientados en la recomendación de la marca capacitados con una estructura similar a la de un visitador medico, tres de ellos con niveles de educación de médicos veterinarios con capacitación comercial.

Para reflejar la calidad del servicio se debe impartir desde la fuente que en este caso son los trabajadores de Purina.

La funcionalidad de todo el equipo de Purina será medida mensualmente mediante el ASHA y una prueba técnica del producto, para lo que el primer día hábil del siguiente mes se realiza una reunión del equipo para comunicar estos factores.

Adicional se incorpora un plan de incentivos y capacitación anual para mantener la motivación y generar un ambiente competitivo pero amistoso, dentro del tema de motivación se incorpora el beneficio de asistir a un curso de Liderando.

En cuanto a los colaboradores de Quifatex se propone un plan similar de capacitación de producto y de atención de servicio al cliente para crear esta cultura compartida.

Canal Especializado

Es un punto fundamental ya que es de aquí que nace el diagnostico de la actual mala atención recibida o atención no recibida, por lo que a más de la capacitación de los colaboradores se replantea las rutas de ventas que sean más efectivas y organizadas para el vendedor, se coloca un operador call center exclusivo para Purina y la capacidad de pedidos por teléfono adicional la FFVV contara con un dispositivo para registrar en línea los acontecimientos.

Proveedores

Se incorpora un sistema de compras a nivel general de Nestle, en el cual se participara, este In-House consiste en tener un tarifario de actividades con negociaciones con proveedores para subir requisiciones puntuales con precios negociados para todo el año con la finalidad de contar con servicios de calidad, precios accesibles que generen ganar- ganar, tiempos de entrega rápida y expertis de los proveedores en el manejo de la marca tanto en material POP, promocionales, agencias de ATL y BTL.

Fundaciones

En el capitulo de Promoción se detallara el tema de responsabilidad social al aliarse Pro Plan con las fundaciones de perros que consiste en donar la misma cantidad de compras del cliente para un perro de una fundación, al alimentar tu perro con Pro Plan también alimentas a un perro que lo necesita, un tipo de adopción de mascota virtual. Esta campaña a más de responsabilidad social proporcionara mayor recordación de la marca y difusión de la misma obteniendo beneficios como Free Press y por ende mejores relaciones solidas.

3.4.1.2 Portafolio

En cuanto a la extensión de línea de ProPlan Adultos Mayores de 7 años para contar con todo el portafolio completo.

Lanzamiento de Pro Plan Adultos Mayores de 7 años: Los perros mayores de 7 años tiene un debilidad mayor en sus articulaciones (osteoartritis) y una tendencia a ganar peso más fácilmente, procesos que combinados en razas susceptibles a displacia de cadera, codo u otros problemas articulares pueden resultar en lesiones muy dolorosas. Además necesitan un refuerzo mayor de su sistema inmunológico. Como estrategia para mantener el portafolio completo y ofrecer una nutrición alineada con la visión de Pro Plan en ofrecer una nutrición única para un perro único realizaremos el lanzamiento de este Producto que contiene como características diferenciales: fuentes naturales de glucosamina que ayudan a mantener articulaciones sanas y movilidad óptima, una equilibrada proporción de proteína de fuente naturales como pollo y grasa para mantener la masa muscular magra y una fuerte combinación de antioxidantes naturales, vitamina E y C que ayudan a combatir el envejecimiento.

Gráfico N° 20



PROPLAN SENIOR

PARA 7 O MAS AÑOS DE EDAD

PARA TODOS LOS TAMAÑOS DE RAZA

INGREDIENTES: Pollo, Arroz de cerveceria, Harina de subproductos avícolas (fuente natural de glucosamina), Harina de gluten de maíz, Trigo molido, Maíz amarillo molido, Salvado de maíz, Grasa animal preservada con tocoferoles mezclados (fuente de vitamina E), Levadura de cerveceria, Digesto animal, Productos del huevo, Cartilago de pollo (fuente natural de glucosamina), Aceite de pescado, Fosfato de bicalcio, Cloruro de potasio, Sal, L-Lisina, Cloruro de colina, Acido ascorbico (fuente de vitamina C), Suplementos vitamínicos (A, D-3, E y B-12), Sulfato de zinc, Sulfato ferroso, Sulfato de manganeso, Niacina, Pantotenato de calcio, Suplemento de riboflavina, Sulfato de cobre, Biotina, Clorhidrato de piridoxina, Mononitrato de tiamina, Acido fólico, Complejo bisulfito menadiona sódico (fuente de actividad de vitamina K), Iodato de calcio, Selenito de sodio.

ANÁLISIS GARANTIZADO: Proteína cruda (min.) 28,0%; Grasa cruda (min.) 12,0%; Fibra cruda (max.) 3,0%; Humedad (max.) 12,0%; Acido linoleico (min.) 1,3%; Minerales (max.) 7,5%; Calcio (min./max.) 1,0% / 1,6%; Fósforo (min./max.) 0,8% / 1,3%; Selenio (min.) 0,30mg/kg; Vitamina A (min.) 14000 UI/kg; Vitamina E (min.) 460mg/kg; Acido ascórbico (min.) 70mg/kg; Glucosamina(min.) 500mg/kg

PRESENTACIONES

–	3 kg	–	15 kg
---	------	---	-------

Las referencias se hará con formatos de 3kg y de 15kg que son los que mayor rotación tienen según los comportamientos históricos analizados.

3.4.1.3 Apalancamiento de Marca

En cuanto a la marca que es la principal característica para diferenciar el producto es fundamental lograr que sea reconocida acorde a la propuesta de valor que nos da el producto en sí, a la final pienso que los consumidores son fieles a la marca no al producto. Ahora para dar soporte a la estrategia se tomara como medida de acción de apalancarse entre la marca corporativa y de producto creando una marca combinada ProPlan de Nestle Purina con el objetivo de mantener, proteger, reforzar y potenciar la marca creando un alto prestigio, eficiencia en marketing, en costos compartidos, en crecimiento sostenible a largo plazo, soporte entre marcas de la familia Nestle y portafolios consolidados, colocando el logo corporativo de Nestle en el empaque.

Otra táctica es reforzar la tabla de cantidad de uso del producto ya que Pro Plan al tener altos grados de absorción, el perro debe ingerir menores cantidades dándole mayor durabilidad al producto.

3.4.2 Plaza

Nestle Purina trabaja con intermediarios para introducir sus productos en el mercado, delega a los intermediarios parte de la tarea de las ventas, en este caso el distribuidor exclusivo es Quifatex porque a través de sus contactos,

experiencia, especialización en la particularidad del canal y tamaño de las operaciones ofrece teóricamente a la empresa más de lo que podría obtener por sus propios recursos. En general se deseó estandarizar a nivel nacional duplicar la penetración del producto en el mercado inmediatamente sin embargo esto es en términos generales porque no se analizó al detalle la asertividad en este fin.

Por lo que se redefine el objetivo planteado en desarrollar la categoría de la marca y la venta de la marca en el canal especializado con crecimiento sostenible. Por ser una estrategia retadora pero alcanzable y tomando en cuenta la trayectoria de Pro Plan es importante ser rentables pero en aún más importante es aumentar la facturación para tener cobertura en el mercado sin escatimar recursos. ¿Cómo se lo va hacer? La táctica es atacar dos frentes, primero considero conveniente centralizar esfuerzos en retener clientes con el distribuidor Quifatex en las ciudades principales en donde tiene cobertura y segundo implementar un plan de distribución de franquicias con foco en foráneos para adquirir clientes creando un sistema de distribución directa.

Antes de desarrollar el tema de ejecución se han establecido los roles que Quifatex debe mejorar y valor agregado que debe proveer el canal de distribución.

Calidad en la información, la fuerza de ventas debe recoger información respecto a los clientes potenciales y actuales de los competidores y en general del entorno de marketing, es decir que deben realizar una labor de

investigación de mercado. Transmitirla oportunamente al equipo con una sugerencia de promoción.

Visita al contacto, identificar a los posibles clientes y ponerse en contacto con ellos, actualmente este es un tema desatendido y que causa molestia al posible cliente dejando una mala imagen en cuanto a atención, por lo que se implementa un operador call center para servicio al cliente.

La negociación que implica buenas relaciones y calidad de atención al cliente que sea reflejo de las ventas y recomendación que puedan efectuar.

La distribución física, el almacenamiento con manejo de inventarios óptimos y la entrega a tiempo y en buen estado de los productos físicos.

La financiación, capacidad económica y cartera para el desarrollo de sus actividades.

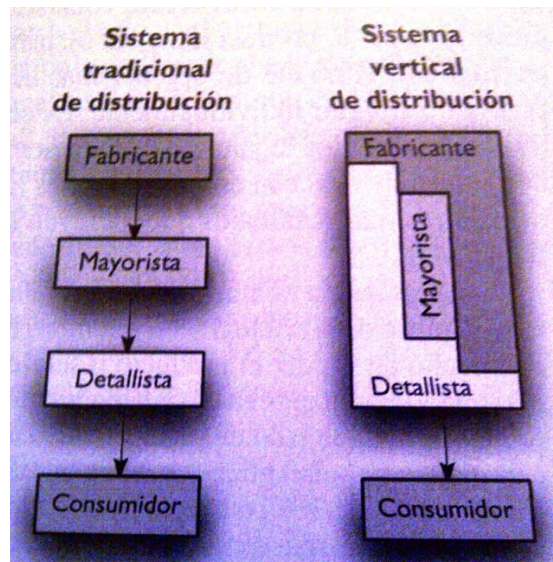
Quifatex es un sistema de distribución multicanal pero es de suma importancia señalar que para Pro Plan este sistema no aplica puesto que se enfoca en el expertis que tiene solamente en el canal especializado por lo que se considera como un sistema vertical de distribución.

3.4.2.1 Sistema Vertical de Distribución

Se declina el empleo de distribución tradicional con Quifatex y se maneja un sistema de distribución vertical analizando los potenciales clientes y

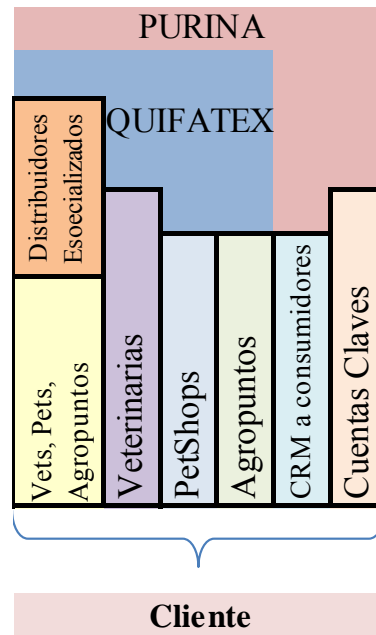
paretos. Desarrollo de habilidades para colocar primera posición de productos tratando la atención sea de expertos veterinarios, capacitación profunda en surtido o mix de productos y planogramas.

Gráfico N° 21



Fuente: Kotler, 1998

Propongo el siguiente esquema de distribución vertical que desde mi visión brindara mayores beneficios en cuanto a organización, disponibilidad de información y fidelización de clientes.

Cuadro N° 17**Esquema de Distribución Vertical****3.4.3 Promoción**

De la mano con el CRM “Cuidando a mi perro con Pro Plan Purina”, que se basa en la popularización de los beneficios nutricionales y tangibles tanto como para el perro como para el dueño creando una campaña de educación en cuanto al cuidado y tenencia responsable del perro se fortalecerá bajo un concepto emotivo de responsabilidad social que al alimentar a sus perros con Pro Plan también están alimentando a un perro de una fundación (la fundación que deseen elegir), el mecanismo es registrar la factura en la pagina web y la misma cantidad de alimento será donado a fundaciones empleando la experiencia de tantos años en nutrición y prestigio de la marca a nivel internacional.

También se va a incursionar con comercial de televisión, creando una campaña emotiva que conecte al perro y al amo, se realizaran eventos de agility o adiestramiento canino en caravanas en los parques de la ciudad, con material POP claro y fácil y exhibidores que permiten planogramas adecuados.

3.4.3.1 CRM a Consumidores

Plan para proyectar un sistema personalizado de distribución por medio de atención especializada a consumidores finales, patrocinado por la empresa y con foco en zonas foráneas en el cual actualmente no hay distribuidor especializado con orientación en la atención a domicilio que cubra temas de nutrición y salud de los animales.

Consiste en un grupo de veterinarios especializados que visitan viviendas que cuenten con perros y sus amos tengan un vinculo emocional con su mascota, es replicar un esquema parecido al de las aspiradoras Rainbow que a través de recomendados se logra una base de contactos. El visitador realizara un chequeo veterinario gratuito y proveerá información útil del producto y de la tenencia responsable de perros. El objetivo si bien es generar venta, también es dar a conocer un servicio de calidad, que el consumidor conozca el producto, perciba como de alta calidad, recuerde, pruebe y recomiende ProPlan. Se instituye mejoras adicionales como contar con un Hardware para control y administración de rutas y apoyo.

Cuadro N° 18**Oportunidades de Mercado**

Provincia	Mercado Objetivo por provincias	Participación Mercado Objetivo	Cobertura por puntos de atención	Participación de Punto de Venta
Total	260.301	100%	548	100%
Guayas	61.164	23%	101	18%
Pichincha	38.850	15%	226	41%
Santo Domingo	27.301	10%	28	5%
Manabí	21.922	8%	33	6%
	149.238		388	
Los Ríos	12.018	5%	16	3%
Napo	11.663	4%	6	1%
Azuay	11.587	4%	26	5%
El Oro	10.348	4%	16	3%
Chimborazo	9.486	4%	11	2%
Tungurahua	8.152	3%	15	3%
Loja	8.148	3%	4	1%
Esmeraldas	7.120	3%	4	1%
Cotopaxi	7.107	3%	11	2%
Imbabura	6.359	2%	4	1%
Cañar	3.826	1%	6	1%
	95.815		119	
Bolívar	3.255	1%	11	2%
Carchi	2.975	1%	4	1%
Sucumbíos	2.384	1%	4	1%
Morona Santiago	2.133	1%	6	1%
Orellana	1.599	1%	6	1%
Zamora Chinchipe	1.416	1%	5	1%
Pastaza	1.142	0%	6	1%
Galápagos	344	0%	0	0%
	15.248		42	

Actualmente el foco en relación a puntos atendidos es la Provincia de Pichincha en un 41% y Guayaquil en un 18%. Podemos apreciar que el 23% del mercado objetivo se encuentra en Guayaquil por lo que las cuentas claves serán atendidas directamente por Purina y Quifatex va a dedicar sus esfuerzos de cobertura horizontal y vertical en la creación de nuevos puntos, con foco Guayaquil, replicando esto para todo el Grupo Verde que incluye Santo Domingo y Manabí.

El Grupo de Provincias segmentadas en color Rojo, se va a desarrollar y retomar Distribuidores Especializados de Cobertura, estos puntos representan el 6% del mercado objetivo y actualmente tienen un 8% de atención. Contarán con el apoyo, capacitación y know how de los expertos veterinarios de Purina para el conocimiento del producto.

Adicional el grupo segmentado de color amarillo, considero uno de los puntos críticos que no esta siendo debidamente atendido en relación a la marca ProPlan, Si bien el CRM es a nivel Nacional, éste tendrá énfasis en la zona Sierra Centro y Norte visitando puntos de venta para soporte y generando visitas casa a casa por medio de recomendación.

3.4.4 Precio

En base a los análisis de competencia y de la marca detallados en este estudio, se implementa estándares de mediciones para el pago de contraprestaciones por los cumplimientos de los distribuidores.

Existe un descuento del 15% sobre el PVC de las compras realizadas, esto con el fin de que el Distribuidor traslade ese descuento a los diferentes puntos de venta.

Los demás rubros descritos, son en relación al cumplimiento de dichos conceptos y el pago es en relación a las ventas Sell In.

Cuadro N° 19

Concepto de Contraprestaciones	
Descuento del 15% en matriz sobre el PVC	Descuento del 15% por ser un Distribuidor Especializado
Desarrollo sostenible de la categoria o cumplimiento de rolling mensual con un crecimiento versus mes del año anterior	20% de crecimiento vs trimestre anterior = 3% 15% de crecimiento vs trimestre anterior = 2,5% 10% de crecimiento vs trimestre anterior = 2%
Productividad de visitas o venta efectiva en el canal especializado	80% = 2% de contraprestación entre 70% y 79% = 1,50% de contraprestación entre 60 y 69% = 0,50% de contraprestación
Desconcentración de la Venta en compras semanales	(45%,25%,25%,5%) = 2% de contraprestación (35%,25%,25%,15%) = 1,50% de contraprestación (25%,25%,25%,25%) = 1% de contraprestación
Portafolio , compra minima de una unidad durante el mes	0,5% de contraprestación
Merchansing en Canal Especializado, visita aleatoria a un numero de locales según evaluacion de un ejecutivo de desarrollo de canal	Visita aleatoria a un numero de locales según evaluacion un ejecutivo de Desarrollo de Canal por el 2,30% de contraprestación

De la mano de esta matriz de GPR (Gap Profit Reduce o descuento), parten las reformas realizadas para la lista de precios sugerida, en la cual se realizo un incremento del 8% en PVC y PVP para el 2014.

Cuadro N° 20

Lista de Precios por Kilo Propuesta

Nombre y Descripción	Costo por Kilo	PVC GPR	PVC por Kilo	PVP por Kilo	Margen por Kilo
Pro Plan Cachorro Raza Pequeña Optistart 8x1kg	\$ 4,85	\$ 9,11	\$ 10,47	\$ 14,67	\$ 4,19
Pro Plan Cachorro Raza Pequeña Optistart 6x 3kg	\$ 3,85	\$ 7,23	\$ 8,31	\$ 11,64	\$ 3,32
Pro Plan Cachorro Raza Mediana Grande Optistart 15kg	\$ 2,62	\$ 4,91	\$ 5,65	\$ 7,91	\$ 2,26
Pro Plan Cachorro Complete Optistart 8x 1kg	\$ 4,85	\$ 9,11	\$ 10,47	\$ 14,67	\$ 4,19
Pro Plan Cachorro Complete Optistart 6x 3kg	\$ 3,85	\$ 7,23	\$ 8,31	\$ 11,64	\$ 3,32
Pro Plan Cachorro Complete Optistart 15kg	\$ 2,62	\$ 4,91	\$ 5,65	\$ 7,91	\$ 2,26
Pro Plan Adulto Raza Pequeña 6x3kg	\$ 3,47	\$ 6,51	\$ 7,48	\$ 10,47	\$ 2,99
Pro Plan Adulto Raza Mediana Grande 15kg	\$ 2,39	\$ 4,48	\$ 5,15	\$ 7,21	\$ 2,06
Pro Plan Adulto Complete 6x3kg	\$ 3,47	\$ 6,51	\$ 7,48	\$ 10,47	\$ 2,99
Pro Plan Adulto Complete 15kg	\$ 2,39	\$ 4,48	\$ 5,15	\$ 7,21	\$ 2,06
Pro Plan Sensitive Skin 6x3kg	\$ 4,04	\$ 7,59	\$ 8,73	\$ 12,22	\$ 3,49
Pro Plan Sensitive Skin 15kg	\$ 2,73	\$ 5,13	\$ 5,90	\$ 8,26	\$ 2,36
Pro Plan Adulto Reduced Calorie 6x3kg	\$ 4,04	\$ 7,59	\$ 8,73	\$ 12,22	\$ 3,49
KILO PROMEDIO	\$ 3,47	\$ 6,52	\$ 7,50	\$ 10,50	\$ 3,00

Cuadro N° 21

Lista de Precios Propuesta

Nombre y Descripción	Kilos	PVC GPR	PVC	PVP
Pro Plan Cachorro Raza Pequeña Optistart 8x1kg	1	\$ 9,11	\$ 10,47	\$ 14,67
Pro Plan Cachorro Raza Pequeña Optistart 6x 3kg	3	\$ 21,68	\$ 24,94	\$ 34,91
Pro Plan Cachorro Raza Mediana Grande Optistart 15kg	15	\$ 73,72	\$ 84,78	\$ 118,69
Pro Plan Cachorro Complete Optistart 8x 1kg	1	\$ 9,11	\$ 10,47	\$ 14,67
Pro Plan Cachorro Complete Optistart 6x 3kg	3	\$ 21,68	\$ 24,94	\$ 34,91
Pro Plan Cachorro Complete Optistart 15kg	15	\$ 73,72	\$ 84,78	\$ 118,69
Pro Plan Adulto Raza Pequeña 6x3kg	3	\$ 19,52	\$ 22,44	\$ 31,42
Pro Plan Adulto Raza Mediana Grande 15kg	15	\$ 67,22	\$ 77,30	\$ 108,22
Pro Plan Adulto Complete 6x3kg	3	\$ 19,52	\$ 22,44	\$ 31,42
Pro Plan Adulto Complete 15kg	15	\$ 67,22	\$ 77,30	\$ 108,22
Pro Plan Sensitive Skin 6x3kg	3	\$ 22,77	\$ 26,18	\$ 36,65
Pro Plan Sensitive Skin 15kg	15	\$ 76,98	\$ 88,52	\$ 123,92
Pro Plan Adulto Reduced Calorie 6x3kg	3	\$ 22,77	\$ 26,18	\$ 36,65

4 ANÁLISIS FINANCIERO

4.1 SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA

ProPlan es una de las seis marcas actuales de Purina, y representa el 9% de las ventas en kilos. Los esfuerzos comerciales y financieros son compartidos entre todas las marcas y por ello en el desarrollo del análisis Financiero se detalla el peso que recae netamente sobre ProPlan.

Se plantea un crecimiento anual del 35% versus año anterior cuando la tendencia comercial detalla un crecimiento del 25% anual promedio año anterior.

Puntualmente en el primer año se plantea un incremento del 40%, el 25% dado por la tendencia mientras que el 15% por la difusión de la marca que incluye la recuperación de clientes no atendidos.

La tendencia sin incluir el proyecto equivale a un crecimiento anual promedio de \$4'860.000 que son 718.115 kilos. Al incluir el proyecto en los 5 años se estima un promedio anual de \$1'756.850 adicionales es decir 257.415 kilos adicionales.

Además el presente proyecto incluye mejoras necesarias en cuanto a organización y calidad de servicio.

Cuadro N° 22

Participación ProPlan

SITUACIÓN ACTUAL	AÑOS	PRO PLAN KILOS	variacion	% variacion	VENTA DOLARES	PRECIO CON DESCUENTO	PRECIO KILO PROMEDIO	Variación \$	% Variacion \$
	2006	48.639 KG			\$ 154.513,07	\$ 3,18	\$ 3,65		
	2007	178.989 KG	130.350 KG	268%	\$ 584.706,79	\$ 3,27	\$ 3,76	430.194 KG	278%
	2008	152.377 KG	-26.612 KG	-15%	\$ 541.795,19	\$ 3,56	\$ 4,09	-42.912 KG	-7%
	2009	88.709 KG	-63.667 KG	-42%	\$ 391.748,53	\$ 4,42	\$ 5,08	-150.047 KG	-28%
	2010	159.492 KG	70.783 KG	80%	\$ 653.314,31	\$ 4,10	\$ 4,71	261.566 KG	67%
	2011	212.733 KG	53.241 KG	33%	\$ 957.300,30	\$ 4,50	\$ 5,18	303.986 KG	47%
	2012	263.226 KG	50.493 KG	24%	\$ 1.313.497,74	\$ 4,99	\$ 5,74	356.197 KG	37%
	2013	350.000 KG	86.774 KG	33%	\$ 2.115.217,39	\$ 6,04	\$ 6,95	801.720 KG	61%
	venta acumulada	1.454.165 KG			\$ 6.557.580,25	\$ 4,51	\$ 5,19		
SITUACIÓN PROPUESTA	2014	490.000 KG	140.000 KG	40%	\$ 3.195.652,17	\$ 6,52	\$ 7,50	1.080.435 KG	51%
	Tendencia	437.500 KG			\$ 2.853.260,87	\$ 6,52	\$ 7,50		
	Adicional	52.500 KG			\$ 342.391,30	\$ 6,52	\$ 7,50		
	2015	661.500 KG	171.500 KG	35%	\$ 4.371.652,17	\$ 6,61	\$ 7,60	1.176.000 KG	37%
	tendencia	546.875 KG	109.375,00	25%	\$ 3.614.130,43	\$ 6,61	\$ 7,60	760.869,57	27%
	adicional	114.625 KG	62.125,00	118%	\$ 757.521,74	\$ 6,61	\$ 7,60	415.130,43	121%
	2016	893.025 KG	231.525 KG	35%	\$ 6.018.211,96	\$ 6,74	\$ 7,75	1.646.560 KG	38%
	tendencia	683.594 KG	136.718,75	25%	\$ 4.606.827,45	\$ 6,74	\$ 7,75	992.697,01	27%
	adicional	209.431 KG	94.806,25	83%	\$ 1.411.384,51	\$ 6,74	\$ 7,75	653.862,77	86%
	2017	1.205.584 KG	312.559 KG	35%	\$ 8.177.002,83	\$ 6,78	\$ 7,80	2.158.791 KG	36%
	tendencia	854.492 KG	170.898,44	25%	\$ 5.795.686,14	\$ 6,78	\$ 7,80	1.188.858,70	26%
	adicional	351.092 KG	141.660,31	68%	\$ 2.381.316,68	\$ 6,78	\$ 7,80	969.932,17	69%
	2018	1.627.538 KG	421.954 KG	35%	\$ 11.322.003,91	\$ 6,96	\$ 8,00	3.145.001 KG	38%
	tendencia	1.068.115 KG	213.623,05	25%	\$ 7.430.366,85	\$ 6,96	\$ 8,00	1.634.680,71	28%
	adicional	559.423 KG	208.331,27	59%	\$ 3.891.637,07	\$ 6,96	\$ 8,00	1.510.320,38	63%

En términos de uso del producto, al implementar las estrategias mencionadas podemos notar un incremento de 7778 perros desde el 2013 a 5 años de desarrollo del producto, este concepto es llamado cobertura calórica.

La cobertura calórica es el promedio de perros que se alimentan en la dosificación correcta de alimento balanceado durante su vida y son usuarios frecuentes.

Cuadro N° 23

Cobertura Calórica

Años	Usuarios Proplan	Cobertura Calórica en Kilos
2008	928	152.377 KG
2009	540	88.709 KG
2010	971	159.492 KG
2011	1295	212.733 KG
2012	1603	263.226 KG
2013	2131	350.000 KG
2014	2983	490.000 KG
2015	4027	661.500 KG
2016	5437	893.025 KG
2017	7340	1.205.584 KG
2018	9909	1.627.538 KG

4.2 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

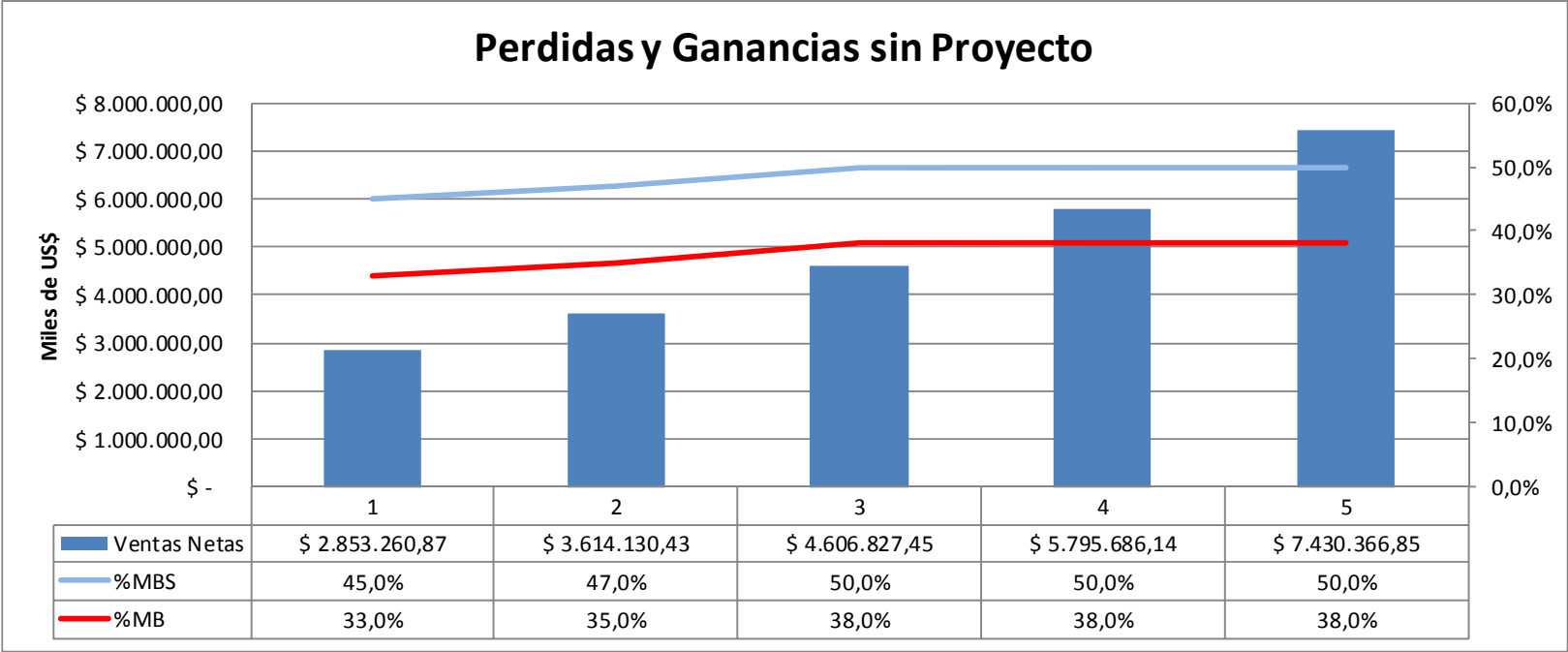
Este proyecto tiene la finalidad de obtener una rentabilidad mínima con el fin de crear un crecimiento sostenible de la marca y por ende dar a conocer, generar recordación, uso y preferencia de la marca, es por esto que las inversiones son altamente retadoras en los siguientes cinco años propuestos.

Se detalla los escenarios presupuestados sin proyecto y con proyecto año por año para análisis puntual de las inversiones.

Cuadro N° 24

	SIN PROYECTO						
	1	2	3	4	5	Total	Promedio
Kilos	437.500 KG	546.875 KG	683.594 KG	854.492 KG	1.068.115 KG	3.590.576 KG	718.115 KG
Precio Promedio	\$ 7,50	\$ 7,60	\$ 7,75	\$ 7,80	\$ 8,00		
Ventas	\$ 3.281.250,00	\$ 4.156.250,00	\$ 5.297.851,56	\$ 6.665.039,06	\$ 8.544.921,88	\$ 27.945.312,50	\$ 5.589.062,50
Descuentos y Devoluciones	\$ 427.989,13	\$ 542.119,57	\$ 691.024,12	\$ 869.352,92	\$ 1.114.555,03	\$ 3.645.040,76	\$ 729.008,15
Ventas Netas	\$ 2.853.260,87	\$ 3.614.130,43	\$ 4.606.827,45	\$ 5.795.686,14	\$ 7.430.366,85	\$ 24.300.271,74	\$ 4.860.054,35
Costo Estándar	1.569.293	1.915.489	2.303.414	2.897.843	3.715.183	12.401.223	2.480.245
Margen Bruto Estándar	1.283.967	1.698.641	2.303.414	2.897.843	3.715.183	11.899.049	2.379.810
%MBS	45,0%	47,0%	50,0%	50,0%	50,0%	49,0%	49,0%
Variaciones Trade	342.391	433.696	552.819	695.482	891.644	2.916.033	583.207
Margen Bruto	941.576	1.264.946	1.750.594	2.202.361	2.823.539	8.983.016	1.796.603
%MB	33,0%	35,0%	38,0%	38,0%	38,0%	37,0%	37,0%
Gastos Directos de Ventas	171.196	216.848	276.410	347.741	445.822	1.458.016	291.603
Gastos Distribuidos de Ventas	513.587	650.543	829.229	1.043.224	1.337.466	4.374.049	874.810
Utilidad Ventas	256.793	397.554	644.956	811.396	1.040.251	3.150.951	630.190
% Utilidad Ventas	9,0%	11,0%	14,0%	14,0%	14,0%	13,0%	13,0%
Gastos Administrativos	185.462	234.918	299.444	376.720	482.974	1.579.518	315.904
Utilidad Operacional	71.332	162.636	345.512	434.676	557.278	1.571.433	314.287
% Utilidad Operacional	2,5%	4,5%	7,5%	7,5%	7,5%	6,5%	6,5%
Gastos Financieros	57.065	72.283	92.137	115.914	148.607	486.005	97.201
Otros I/E Distribuibles	2.853	3.614	4.607	5.796	7.430	24.300	4.860
Utilidad Pro Plan	11.413	86.739	248.769	312.967	401.240	1.061.128	212.226
% Utilidad Neta	0,4%	2,4%	5,4%	5,4%	5,4%	4,4%	4,4%

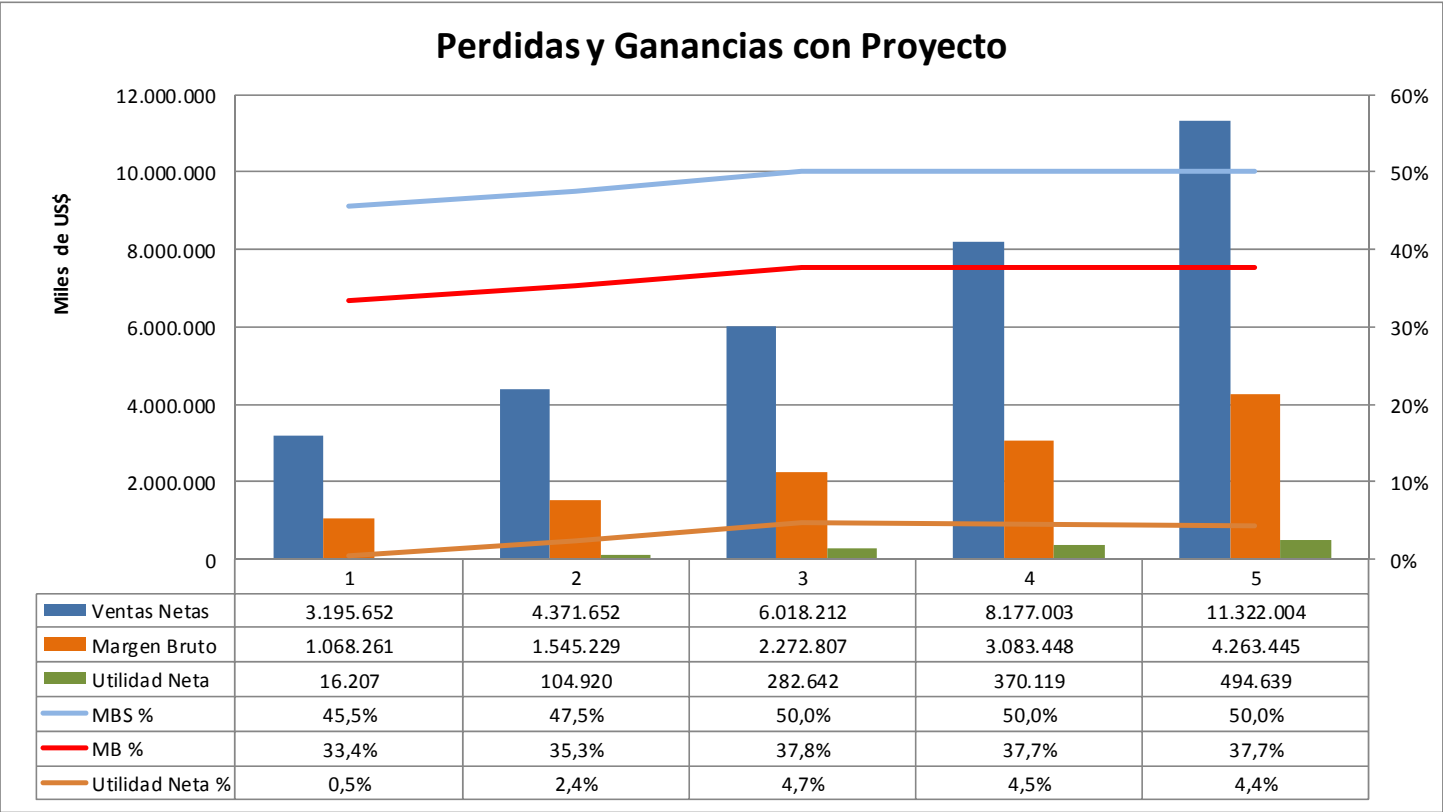
Gráfico N° 22



Cuadro N° 25

	MARGINAL CON PROYECTO						
	1	2	3	4	5	Total	PROMEDIO
Kilos	52.500 KG	114.625 KG	209.431 KG	351.092 KG	559.423 KG	1.287.071 KG	257.414 KG
Precio Promedio	\$ 7,50	\$ 7,60	\$ 7,75	\$ 7,80	\$ 8,00		
Ventas	\$ 393.750,00	\$ 871.150,00	\$ 1.623.092,19	\$ 2.738.514,19	\$ 4.475.382,63	\$ 10.101.889,00	\$ 2.020.377,80
Descuentos y Devoluciones	51.359	113.628	211.708	357.198	583.746	1.317.638	263.528
Ventas Netas	342.391	757.522	1.411.385	2.381.317	3.891.637	8.784.251	1.756.850
Costo Estándar	171.196	378.761	705.692	1.190.658	1.945.819	4.392.126	878.425
Margen Bruto Estándar	171.196	378.761	705.692	1.190.658	1.945.819	4.392.126	878.425
<i>%MBS</i>	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Variaciones Trade	44.511	98.478	183.480	309.571	505.913	1.141.953	228.391
Margen Bruto	126.685	280.283	522.212	881.087	1.439.906	3.250.173	650.035
<i>%MB</i>	37,0%	37,0%	37,0%	37,0%	37,0%	37,0%	37,0%
Gastos Directos de Ventas	23.967	53.027	98.797	166.692	272.415	614.898	122.980
Gastos Distribuidos de Ventas	65.054	151.504	282.277	476.263	778.327	1.753.426	350.685
Utilidad Ventas	37.663	75.752	141.138	238.132	389.164	881.849	176.370
<i>% Utilidad Ventas</i>	11,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Gastos Administrativos	27.391	45.451	84.683	142.879	233.498	533.903	106.781
Utilidad Operacional	10.272	30.301	56.455	95.253	155.665	347.946	69.589
<i>% Utilidad Operacional</i>	3,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Gastos Financieros	5.136	11.363	21.171	35.720	58.375	131.764	26.353
Otros I/E Distribuibles	342	758	1.411	2.381	3.892	8.784	1.757
Utilidad Pro Plan	4.793	18.181	33.873	57.152	93.399	207.398	41.480
<i>% Utilidad Neta</i>	1,4%	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%

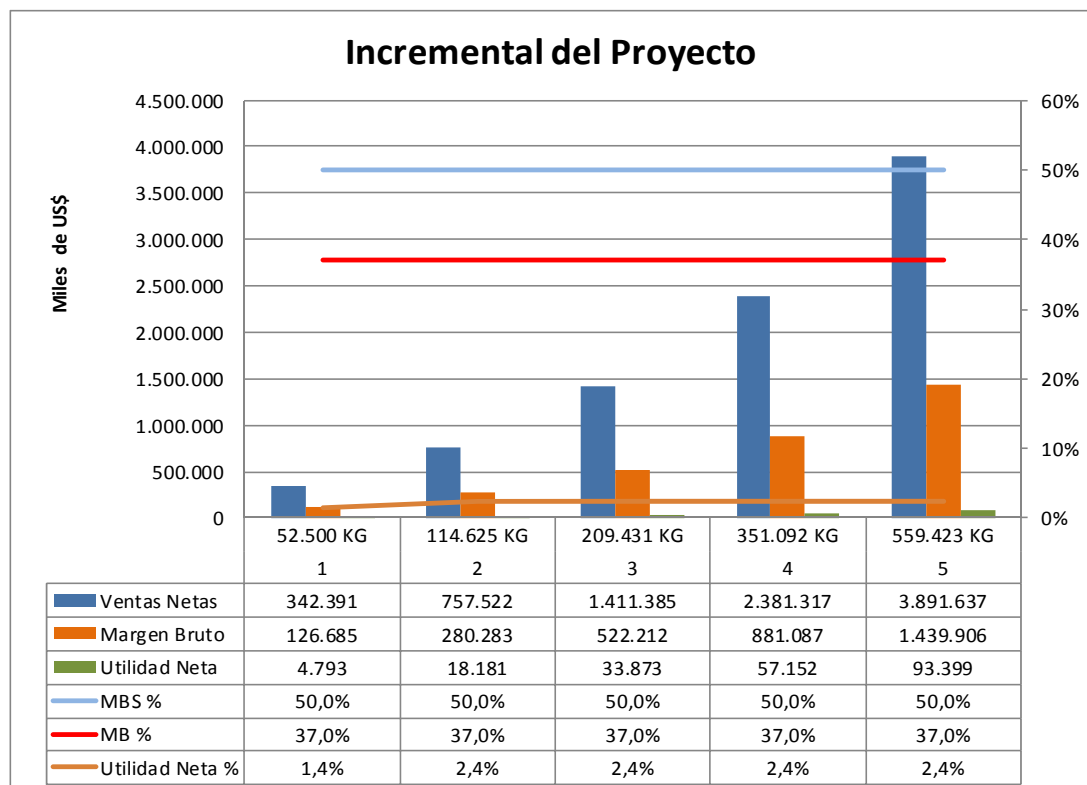
Gráfico N° 23



Cuadro N° 26

	MARGINAL CON PROYECTO						
	1	2	3	4	5	Total	PROMEDIO
Kilos	52.500 KG	114.625 KG	209.431 KG	351.092 KG	559.423 KG	1.287.071 KG	257.414 KG
Precio Promedio	\$ 7,50	\$ 7,60	\$ 7,75	\$ 7,80	\$ 8,00		
Ventas	\$ 393.750,00	\$ 871.150,00	\$ 1.623.092,19	\$ 2.738.514,19	\$ 4.475.382,63	\$ 10.101.889,00	\$ 2.020.377,80
Descuentos y Devoluciones	51.359	113.628	211.708	357.198	583.746	1.317.638	263.528
Ventas Netas	342.391	757.522	1.411.385	2.381.317	3.891.637	8.784.251	1.756.850
Costo Estándar	171.196	378.761	705.692	1.190.658	1.945.819	4.392.126	878.425
Margen Bruto Estándar	171.196	378.761	705.692	1.190.658	1.945.819	4.392.126	878.425
<i>%MBS</i>	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Variaciones Trade	44.511	98.478	183.480	309.571	505.913	1.141.953	228.391
Margen Bruto	126.685	280.283	522.212	881.087	1.439.906	3.250.173	650.035
<i>%MB</i>	37,0%	37,0%	37,0%	37,0%	37,0%	37,0%	37,0%
Gastos Directos de Ventas	23.967	53.027	98.797	166.692	272.415	614.898	122.980
Gastos Distribuidos de Ventas	65.054	151.504	282.277	476.263	778.327	1.753.426	350.685
Utilidad Ventas	37.663	75.752	141.138	238.132	389.164	881.849	176.370
<i>% Utilidad Ventas</i>	11,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Gastos Administrativos	27.391	45.451	84.683	142.879	233.498	533.903	106.781
Utilidad Operacional	10.272	30.301	56.455	95.253	155.665	347.946	69.589
<i>% Utilidad Operacional</i>	3,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Gastos Financieros	5.136	11.363	21.171	35.720	58.375	131.764	26.353
Otros I/E Distribuibles	342	758	1.411	2.381	3.892	8.784	1.757
Utilidad Pro Plan	4.793	18.181	33.873	57.152	93.399	207.398	41.480
<i>% Utilidad Neta</i>	1,4%	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%

Gráfico N° 24



El gráfico refleja el objetivo propuesto de incrementar el volumen de ventas que traducido en términos de marketing aumenta la difusión de la marca, la recordación, penetración en el mercado y consumo del producto en el target seleccionado.

4.3 FLUJO DE CAJA

Al implementar las estrategias detalladas, en términos de Ventas se considera un crecimiento promedio del 40% versus año anterior. La tendencia tiene un incremento promedio del 27% versus año anterior mientras que el marginal de implementar el proyecto tiene un promedio incremental del 85% versus año anterior.

Esta meta estratégica es posible alcanzar debido a las inversiones comerciales que se basan en el 13% de las Ventas para bonificaciones y devoluciones. Los costos se

mantienen debido al apalancamiento y volúmenes para todos los países Latam que comercializan ProPlan.

En términos de inversión a Trade, es decir a todos los rubros dedicados a potencializar el comercio o punto de venta, se propone una inversión promedio del 12.3% para los 5 años siguientes cuando se invierta un 12% pero destinado al distribuidor y no a todo el comercio. Esta inversión es fundamental para contrarrestar los esfuerzos de la competencia directa Royal Canin que invierten fuertemente en bonificación para generar recomendación. Esta inversión va de la mano con el esquema de PCI Plan Cliente Integral para determinar puntualmente las necesidades del punto de venta, focalizando al tendero y contraprestaciones. En dólares este incremento representa \$228.390 adicionales cada año.

Los Gastos Directos de Ventas se refieren a aquellas inversiones que son dedicadas para el tendero pero son realizadas a través de agencias como activaciones en puntos de venta o caravanas. Se invierte un 12.4% para el desarrollo de este proyecto. En dólares representa una cantidad promedio de \$123.000 promedio anual, es decir un 42% adicional sin proyecto.

Los Gastos Distribuidos de Ventas, son todos los gastos de Marketing dedicados al consumidor y detallados a lo largo de este proyecto. Se asigna el 18.5% de las ventas netas que a pesar de ser el mismo porcentaje que años pasados, en dólares representan un 40% adicional, un promedio de \$350.685

Los Gastos Administrativos representan el rubro proporcional de ProPlan en cuanto a sueldos y salarios, este rubro incrementa debido a la fuerza de ventas especializada en ProPlan que se contrata para el desarrollo del plan de atención casa a casa. y debido a que con el paso del tiempo ProPlan representara más del 9% en la participación de marcas Purina.

Cuadro N° 27

Flujo de Caja

	0	1	2	3	4	5	Total	PROMEDIO
Kilos		52.500 KG	114.625 KG	209.431 KG	351.092 KG	559.423 KG	1.287.071 KG	257.414 KG
Precio Promedio		\$ 7,50	\$ 7,60	\$ 7,75	\$ 7,80	\$ 8,00		
Ventas		\$ 393.750,00	\$ 871.150,00	\$ 1.623.092,19	\$ 2.738.514,19	\$ 4.475.382,63	\$ 10.101.889,00	\$ 2.020.377,80
Descuentos y Devoluciones		51.359	113.628	211.708	357.198	583.746	1.317.638	263.528
Ventas Netas		342.391	757.522	1.411.385	2.381.317	3.891.637	8.784.251	1.756.850
Costo Estándar		171.196	378.761	705.692	1.190.658	1.945.819	4.392.126	878.425
Margen Bruto Estándar		171.196	378.761	705.692	1.190.658	1.945.819	4.392.126	878.425
<i>%MBS</i>		50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Variaciones Trade		44.511	98.478	183.480	309.571	505.913	1.141.953	228.391
Margen Bruto		126.685	280.283	522.212	881.087	1.439.906	3.250.173	650.035
<i>%MB</i>		37,0%	37,0%	37,0%	37,0%	37,0%	37,0%	37,0%
Gastos Directos de Ventas		23.967	53.027	98.797	166.692	272.415	614.898	122.980
Gastos Distribuidos de Ventas		65.054	151.504	282.277	476.263	778.327	1.753.426	350.685
Utilidad Ventas		37.663	75.752	141.138	238.132	389.164	881.849	176.370
<i>% Utilidad Ventas</i>		11,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Gastos Administrativos		27.391	45.451	84.683	142.879	233.498	533.903	106.781
Utilidad Operacional		10.272	30.301	56.455	95.253	155.665	347.946	69.589
<i>% Utilidad Operacional</i>		3,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Gastos Financieros		5.136	11.363	21.171	35.720	58.375	131.764	26.353
Otros I/E Distribuibles		342	758	1.411	2.381	3.892	8.784	1.757
Utilidad neta Pro Plan	-90.000	4.793	18.181	33.873	57.152	93.399	207.398	41.480
<i>% Utilidad Neta</i>		1,4%	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%

4.4 VAN Y TIR

Cuadro N° 28

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio Actual Neto	4.793,48	18.180,52	33.873,23	57.151,60	93.399,29
	1,18	1,39	1,64	1,94	2,29
Beneficio Actual Neto	\$ 4.062,27	\$ 13.056,97	\$ 20.616,29	\$ 29.478,16	\$ 40.825,69
Beneficio Actual Neto	\$ 108.039,38				
VAN	18.039				
TIR	24%				

4.4.1 Tasa de Descuento

Es la tasa que representa el costo de oportunidad de invertir dinero en un determinado proyecto. Según Gitman “La tasa de descuento se refiere al rendimiento mínimo que es necesario obtener de un proyecto para que el valor en el mercado de la empresa permanezca sin cambios”. (Gitman, 2000)

De la misma manera esta tasa nos permite calcular el descuento que representa traer el dinero de flujos proyectados a valor actual, para esto se ha tomado en cuenta un 15% de rentabilidad, adicional a un 3,01% referente a la inflación anual acumulada, dando así un 18,01% para el cálculo de evaluación de nuestro proyecto.

4.4.2 Beneficio Actual Neto

“El valor actual se define como la suma con la cual se liquida una operación en la fecha de evaluación o vencimiento”. (Auxil, 2005)

La proyección de ingresos por un período de 5 años asumiendo todos los crecimientos tanto de ventas como de costos nos deja un valor actual de \$108.039 dólares, si bien es un monto relativamente bajo es porque se plantea el mínimo de rentabilidad para invertir y desarrollar un mercado potencial. Es un valor atractivo frente a los beneficios que se plantean obtener.

4.4.3 VAN

“El valor actual neto es la diferencia entre todos los ingresos y todos los egresos actualizados al periodo actual. Según el criterio del valor actual neto el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto es positivo”. (Auxil, 2005)

En este caso el resultado del VAN es de \$18.039 puesto que la inversión de la plataforma y sus permisos según las negociaciones tiene un valor de \$90.000.

Adicional es importante mencionar que los gastos de trade y mercadeo se encuentran diluidos en la P&G durante los 5 años de inversión propuestos.

4.4.4 TIR

La TIR representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomarán prestados y el préstamo se pagará con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo. (Sapag y Sapag, 2003: 302-303)

Como consecuencia, la tasa interna de retorno (TIR) es aquella que hace que el valor actual neto sea igual a cero. La regla para realizar una inversión o no utilizando la TIR es la siguiente:

Cuando la TIR es mayor que la tasa de interés, el rendimiento que obtendría el inversionista realizando la inversión es mayor que el que obtendría en la mejor inversión alternativa, por lo tanto, conviene realizar la inversión. La TIR en este caso es del 24%.

Si la TIR es menor que la tasa de interés, el proyecto debe rechazarse.

Cuando la TIR es igual a la tasa de interés, el inversionista es indiferente entre realizar la inversión o no.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Pro Plan es un alimento balanceado SuperPremium para perros, marca registrada de Nestle Purina PetCare que a lo largo de sus 10 años de trayectoria en el Ecuador se ha consolidado en el canal especializado de veterinarios, petshops y puntos agrícolas como una marca de excelente calidad, nutrición que cuenta con la trayectoria en investigación y desarrollo.
- La situación actual del país referente a la Industria de Alimentos para perros se encuentra en óptimo auge, en su mayoría por empresas que hacen uso de mermas de procesos alimenticios sin embargo el diferencial de los alimentos Super Premium se da características de alta nutrición, digestión, palatabilidad reflejado en beneficios visibles en la mascota y en el dueño, factores distintivos que se desena potencializar al máximo por lo que se proponen estrategias de difusión a los clientes internos y externos.
- El estudio de mercado otorgó el conocimiento necesario para el diseño de las estrategias de marketing y trade para la marca Pro Plan a través de encuestas a clientes y entrevistas a especialistas del punto de venta, la tabulación y evaluación permitió captar y entender las necesidades del mercado objetivo diagnosticando deficiencias en el servicio tanto en clientes internos como externos a más de bajos

conocimientos de producto y poca preferencia de la marca frente a su competidor Royal Canin.

- Por esto, se plantea una estrategia corporativa ideal para la mejora de calidad al cliente interno en base al desarrollo de una cultura organizacional que cuenta con el apoyo de capacitaciones y un plan de desarrollo de liderazgo, manera por la cual los colaboradores se sentirán motivados y capacitados para difundir a los clientes externos esta vivencia de marca.
- Para afirmar esta cultura organizacional, se desarrollan diversas estrategias de producto, precio, plaza y promoción, aplicando conceptos diferenciales y enfocados al mercado objetivo.
- El contar con un producto de excelente prestigio y calidad es una de las fortalezas más valiosas que deben ser potencializadas al apalancar la marca a Nestle y además reforzar con el lanzamiento de ProPlan Senior. Parte importante del producto es el servicio no sólo en términos de atención sino en términos de educación por medio de becas a veterinarios y especialistas.
- En cuanto a Plaza se establecen los puntos de atención y mecanismos puntuales para la cobertura tanto vertical como horizontal. Como Promoción se diseña un programa CRM de comunicación y atención personalizada casa a casa orientando a la venta y también a la responsabilidad social ya que todos los clientes registrados inician un plan virtual de adopción a perros de fundaciones y Pro Plan entrega la misma cantidad de alimento comprado a las fundaciones elegidas.

- En cuanto a precio, al ser un producto de recomendación y estatus se fijan precios acordes al mercado y para el tendero se realizan planes de desarrollo PCI como caravanas y tomas de locales para respaldar y afianzar sus negocios.
- El fin del proyecto es un crecimiento agresivo y sostenible y sustentable por lo que financieramente es retador, al invertir a lo largo de los cinco años de desarrollo obteniendo una rentabilidad mínima pero alentadora, tomando en cuenta un panorama óptimo donde tiene una tasa interna de retorno (TIR) de 24%.

5.2 RECOMENDACIONES

- Pro Plan debe aprovechar su posición como marca SuperPremium de Nestle Purina, una empresa y marca de prestigio y solidez mundial, que se preocupa por el bienestar tanto de los animales y de sus dueños, siempre pensando en investigaciones y estudios de desarrollo, innovando y ofertando productos y servicios con los más altos niveles de calidad.
- La recomendación primordial es en base a la calidad en el servicio, mantener el foco en la estrategia de comercialización y comunicación de producto por medio de la mejor atención y calidad en servicio, captar y conocer las actividades que agregan valor a cada una de las funciones mediante la cadena de valor y promover el insight en los colaboradores para educarse, capacitarse, motivarse y difundir los valores corporativos, son las características fundamentales que rescato para el óptimo desarrollo del proyecto.

- Se recomienda la implementación de las estrategias de mercadeo desarrolladas a lo largo del proyecto ya que a más de buscar incrementos marginales en volumen de ventas, son lineamientos necesarios y reformas básicas que se deben dar al negocio y que van a permitir recuperar y conquistar el mercado objetivo.
- Se aconseja invertir en herramientas tecnológicas para la fuerza de ventas para apoyo, seguimiento y control del trabajo en campo, que proporciona información inmediata, y también desarrollar todo lo referente a internet y redes sociales, métodos que permitiría abaratar costos, difundiendo el CRM de atención personalizada a un mayor número de clientes.
- Finalmente se recomienda constante actualización en el FODA de la marca y desarrollo de estrategias sólidas, medibles y sostenibles, debido a que aparecen nuevas tendencias de marketing y administración, y la competencia viene muy de cerca.

BIBLIOGRAFÍA

COTTON, David; FALVEY, David y KENT, Simon. (2000). *Market Leader*. España: Mateu Cromo.

KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2000). *Introducción al Marketing*. Madrid Prentice Hall.

KOTLER, Phillip. (2004). *Los diez pecados capitales del marketing*. Barcelona: Deusto.

LAMB, Charles; HAIR, Joseph y McDANIEL Carl. (2002). *Marketing*. (6ta. Ed). International Thomson Editores S.A.

MALHOTRA N. (2001). *Investigación de Mercados*. (2da. Ed). México: Pearson Educación.

NESTLE PURINA PETCARE. *Guía Técnica Pro Plan*. Archivo 2012-2013.

PORTER, Michael. (1987). *Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño mayor*. Mexico: Macmillan Inc.

STANTON, William; ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. (2004). *Fundamentos de Marketing*. (13va. Ed). México: McGraw-Hill.

[<http://ciberarchivo.blogspot.com/2008/03/cepal-ecuador-economia-2007.html>]

[<http://www.agrocalidad.gob.ec>]

[<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ecuador-gasta-us40m-para-alimentar-sus-mascotas>]

[<http://www.auladeeconomía.com/articulosot-14.htm>]

[<http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing>]

[<http://www.crecenegocios.com/la-diferenciacion>]

[<http://www.elfinanciero.com>]

[<http://www.gerencie.com/posicionamiento-en-el-mercado.html>]

[<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/10mandamientosatncliente.htm>]

[<http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/igomeze/9.htm>]

[<http://www.gestiopolis.com/marketing-2/top-of-mind-heart-preferencias-del-consumidor.htm>]

[<http://www.google.com.ec/imgres?um=1&hl=es&sa=N&biw=1366&bih=597&tbm>]

[<http://www.masdeperros.com/publicaciones/necesidades-basicas-del-perro>]

[<http://www.nestle.com.ec>]